

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ –  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

## **Bakalářská práce**

Ostrava 2018

Barbora Travencová



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ –  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Katedra managementu



**Změna procesů získávání a výběru  
zaměstnanců ve společnosti  
Vymyslický - Výtahy spol. s r.o.**

**Change of Employees' Recruitment and Selection  
Processes in the Vymyslický - Výtahy spol. s r.o.  
Company**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí práce:**  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

**Autor:**  
Barbora Travencová

Ostrava, 2018





# Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Travencová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Změna procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti  
Vymyslický - Výtahy spol. s r.o.  
Change of Employees' Recruitment and Selection Processes in the  
Vymyslický - Výtahy spol. s r.o. Company

Jazyk vypracování: čeština

## Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti Vymyslický - Výtahy spol. s r.o.
  4. Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

## Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Změna procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Vymyslický - Výtahy spol. s r.o. zpracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Petry Horváthové, Ph.D. a uvedla v ní všechny odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava a vnitřními směrnici Ekonomické fakulty VŠB-TU.

Ostrava, 11. května 2018

---

Podpis autora



## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za její ochotu a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat personalistce a mzdové účetní uvedené společnosti Marii Bednaříkové za předané informace, vstřícné jednání a čas, který mi věnovala.



# Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>5</b>
<b>2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců</b>	<b>7</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů	7
2.2 Personální činnosti	9
2.3 Personální politika	11
2.4 Získávání zaměstnanců	13
2.4.1 Plánování lidských zdrojů	14
2.4.2 Specifikace požadavků na zaměstnance	15
2.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců	16
2.4.4 Metody k získávání uchazečů	18
2.5 Výběr zaměstnanců	20
2.5.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání	20
2.5.2 Výběrový rozhovor	21
2.5.3 Volba metody výběru pracovníka	23
2.5.4 Typy výběrových testů	23
2.5.5 Assessment centre	24
2.5.6 Reference a grafologie	24
2.6 Proces výběrového pohovoru	25
2.6.1 Typy a příprava pohovoru	26
2.6.2 Potřebné dovednosti k vedení pohovoru	27
2.6.3 Závěry z pohovorů	28
2.7 Závěrečná fáze	29
2.7.1 Potvrzení nabídky práce	29
2.7.2 Výběr požadovaných dokumentů od uchazečů	29
2.7.3 Sledování a podpora nového zaměstnance	29
<b>3 Charakteristika spol. Vymyslický – Výtahy spol. s r.o.</b>	<b>31</b>
3.1 Vybraná firma a její historie	31
3.2 Služby společnosti	31
3.3 Organizační struktura firmy	32
3.3.1 Struktura zaměstnanců	33
<b>4 Analýza stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců</b>	<b>35</b>
4.1 Personální činnosti ve společnosti	35
4.2 Průběh procesů získávání a výběru zaměstnanců	35
4.3 Metody získávání uchazečů	36
4.4 Výběr zaměstnanců	36
4.4.1 Výběrový pohovor	37
4.5 Systém přijímání zaměstnanců	38
4.5.1 Potřebné dokumenty od zaměstnance	38
4.6 Náklady spojené se získáním zaměstnanců	38

## OBSAH

---

4.7	<i>Dotazníkové šetření . . . . .</i>	39
5	<b>Návrhy a doporučení</b>	<b>51</b>
6	<b>Závěr</b>	<b>53</b>
	<b>Bibliografie</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam obrázků</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
A	<b>Specifikace požadavků na pracovníka pro roli personalisty</b>	
B	<b>Organizační struktura společnosti</b>	
C	<b>Dotazník</b>	



# 1 Úvod

Práce je zaměřena na problematiku procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci. V dnešní době je toto téma velmi populární, protože zaměstnanci jsou pro zaměstnavatele to nejdůležitější. Bez nich by totiž nemohli dosahovat vytyčených cílů. Je proto důležité, aby vybraní uchazeči byli pro danou organizaci přínosní a měli dostatečné znalosti a zkušenosti nejenom pro pozici, kterou budou ve společnosti zastávat.

Z pohledu trhu práce má Česká republika v současné době nejnížší nezaměstnanost. Celková nezaměstnanost zatím dovršuje historického minima. Lidí bez práce ve věku do 25 let je však více než 9 %. Mladší generace má sice vyšší úroveň vzdělání, ale ve velké většině je bez zkušeností, praxe a častokrát i bez pracovních návyků.

Řízení lidských zdrojů je logický postup řízení, který je jedním z nejdůležitějších procesů, který musí organizace zajišťovat. Své zaměstnance by měla společnost vnímat jako investici do budoucna. V organizaci pracují a přispívají k dosažení stanovených cílů. Prosperita, kvalita, konkurenceschopnost, důvěra a další důležité aspekty firmy jsou ovlivněny i faktorem spokojenosti zaměstnance. Je tedy důležité se o své zaměstnance starat, neboť spokojení zaměstnanci šíří dobré jméno firmy. A proto je také v této práci okrajově pojednáváno i o odměňování zaměstnanců (Bělohlávek, 2016).

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je rozebrán proces získávání a výběru zaměstnanců, metody náboru uchazečů výběrovým pohovorem a celkově řízení lidských zdrojů. V praktické části je zahrnuta charakteristika společnosti Vymyslický – Výtahy spol. s.r.o., její historický vývoj a současný stav, dále stávající proces výběru zaměstnanců a organizační struktura firmy. V této části je též popsána analýza procesu získávání zaměstnanců v organizaci, předložení návrhu a doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Dále je cílem bakalářské práce provedení analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Vymyslický – Výtahy spol. s.r.o. Na základě zjištěných informací z dotazníků jsou doporučena teoretická východiska, na základě analýzy současného stavu jsou současně předloženy návrhy na zlepšení této problematiky.



## 2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V teoretické části bude rozebrána problematika získávání a výběru zaměstnanců. V první kapitole této části je pojednáváno všeobecně o důležitosti řízení lidských zdrojů a personálních činností. V následujících kapitolách je přiblíženo získávání a výběr zaměstnanců, metody, jak uchazeče zaujmout a motivovat, a procesy výběrového pohovoru.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů se rozumí strategický a racionálně promyšlený přístup k řízení toho nejvýznamnějšího, co organizace má, a to zaměstnanců, kteří tam pracují. Jednotlivě nebo kolektivně jsou vedeni k dosažení strategických cílů. Řízení lidských zdrojů může být také chápáno jako určitý soubor postupů sloužících k získávání a zejména udržení zaměstnanců v organizaci, aby podali ten nejlepší výkon a přispěli k dosažení stanovených cílů. Účelem je zajistit, aby organizace vytyčené cíle úspěšně dokázala naplňovat prostřednictvím svých zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Dle Armstronga (2007) jsou lidské zdroje tím nejdůležitějším artiklem, který má společnost k dispozici. Jsou to právě lidé, kteří navrhnou strategické plány, cíle, rozdělují finanční zdroje, vymýšlejí různé inovace, tvoří výrobky, poskytují služby a kontrolují kvalitu. Jsou klíčovým prvkem, na němž leží úspěch či neúspěch dané organizace. Lidské zdroje tvoří danou organizaci a dávají do pohybu například materiální, finanční, informační zdroje, které tvoří determinanty nejcennějších a také těch nejnákladnějších zdrojů pro organizaci. Jejich neustálé shromažďování, propojování a využívání je zásadním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou samy o sobě organizaci k ničemu, jsou neživé, pokud tu není někdo, kdo je uvede do pohybu a oživí je. A právě proto jsou potřeba lidské zdroje jako hnací motor udržující organizaci v chodu. Avšak jako každý motor, potřebují i lidské zdroje pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje jako znalosti, dovednosti a schopnosti lidí. Tyto lidské zdroje se řadí do kontextu řídicích činností organizace, jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práci, představují klíčový význam pro organizaci.

Personalistika dle Koubka (2007) představuje část řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká člověka a má co dočinění s pracovním procesem, ať už je to personální nebo sociální rozvoj, osobní uspokojení, získávání, fungování, výsledky jeho práce a pracovních schopností a chování.

Někdy dochází ke sjednocení pojmů personální práce: **personalistika**, **personální správa**, **personální řízení** či **řízení lidských zdrojů**. Z teorie však tyto pojmy nelze pokládat za synonyma. Jedná se o různé koncepce personální práce, a proto jsou tyto pojmy rozlišovány:

- **Personalistika** může být chápána jako nejuniverzálnější pro oblast řízení organizace, nehledě na to, o jaký pojem, systém či vývojovou fázi se jedná (Čopíková, 2015).
- **Personální správa** reprezentuje historicky nejstarší pojetí personální práce, která byla dříve chápána jako služba zajišťující v první řadě administrativní práci a procedury vázané se zaměstnáváním lidí, zaměstnanců a jejich činností a poskytování informací řídicím jednotkám organizace. Toto pojetí přikládalo personální práci výhradně pasivní, podpůrnou roli. Tato práce v podobě personální správy existuje až do dnešní doby v organizacích, jejichž význam personální práce je k vlastní škodě podceňován. Většinou jde o organizace, jejichž způsob řízení je s nízkou mírou dělby pravomocí, tudíž autoritativnějším a centralizovanějším.
- **Personální řízení** se začalo prvně objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, orientovaným na expanzi, ovládnutí co možno největší části trhu. Nejjednodušší cestou k dosažení tohoto cíle se zdálo využití konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál tu nejvýznamnější roli pozorně vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Uvědomění si, že existuje nevyčerpatelný zdroj energie, a tím zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. Na základě tohoto poznatku začala vznikat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Stala se tak záležitostí specialistů, kteří měli poměrně velkou autoritu a pravomoc k autonomnímu rozhodování. Podnikovou praxi personální práce zanedlouho započaly přebírat i další organizace. Přes značný pokrok však personální práce zůstala orientována výhradně na vnitroorganizační problémy. V této fázi měla personální práce spíše povahu operativního řízení.
- **Řízení lidských zdrojů** reprezentuje nejnovější pojem personální práce, která se v zahraničí začala tvořit někdy v polovině 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení v organizaci, nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou manažerů. Tímto objevem personální práce se sděluje význam člověka, lidské pracovní síly, a stává se tak nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti organizace (Koubek, 2007).

## 2.2 Personální činnosti

Řešení otázek ohledně lidských zdrojů spočívá v personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné se setkat s různým pojetím personálních činností, služeb nebo funkcí. Nejčastěji jsou předkládány v následující podobě:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** může být chápána jako stanovení pracovních úkolů a dalších s nimi spojených pravomocí a odpovědností, pořizování popisu pracovních míst, specifikaci pracovních míst a aktualizaci těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. plánování dle potřeby zaměstnanců v dané organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
3. **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**, tj. přípravná fáze a její zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, příprava formulářů a požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání a jejich shromažďování, zkoumání, předvýběr, organizace výběru, hlavně testů a pohovorů a jeho rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho pracovního místa, zařazení přijatého pracovníka do evidence, seznámení nového zaměstnance se společností a jeho uvedení na pracoviště aj.
4. **Hodnocení zaměstnanců** zahrnuje přípravu potřebných formulářů, časový plán hodnocení, samotný obsah a metody, kterými budeme hodnotit, pořizovat, vyhodnocovat a uchovávat dokumenty. Součástí je i navrhování a kontrola opatření.
5. **Rozmísťování, zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru**, tj. přidělení zaměstnance na konkrétní pozici, jeho postup na vyšší funkci nebo převedení na jinou práci, odchod do důchodu a propouštění zaměstnanců.
6. **Odměňování** a další různé nástroje, které ovlivňují pracovní výkon, motivování zaměstnanců, ale i organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání zaměstnanců**, tj. identifikace potřeb vzdělávání, rozvojových aktivit, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů a jejich organizování.
8. **Pracovní vztahy a především jejich organizování**, tj. jednání mezi vedením a představiteli odborů, pořizování zápisu z jednání a její uchování, sledování

agendy stížností, disciplinárních jednání, komunikace a zvládání konfliktů v organizaci, zpracovávání informací o jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i mezilidských vztazích.

9. **Péče o zaměstnance**, tj. jaké mají pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky ohledně pracovní doby a pracovního režimu, záležitostí sociálních služeb, např. aktivity volného času, kulturní aktivity, služby poskytované rodinným příslušníkům apod.
10. **Personální informační systém** zjišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje data týkající se pracovních pozic, zaměstnanců a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, ale i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Dále poskytuje odpovídající informace příslušným příjemcům a organizuje a analyzuje zvláštní šetření mezi zaměstnanci.
11. **Průzkum trhu práce** se zaměřuje na odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poprávky po nich, konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj. Tahle personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snah o poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu při hledání a získávání těch nejlepších zaměstnanců.
12. **Zdravotní péče o zaměstnance** vychází ze zdravotního programu organizace, která zajišťuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale zejména léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Zařazením této personální činnosti o celkovou péči zaměstnanců je projevem, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úrazy, a význam dobrého zdravotního stavu zaměstnanců, kteří pak budou moci naplňovat cíle organizace.
13. **Činnosti zaměřené na metodiky průzkumů** se zabývají zjišťováním a zpracováním informací, produkováním harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci. Jde znovu o osamostatnění činností obvykle obsažených v personálním informačním systému, který je jen důkazem snahy organizací zajišťovat

si samostatně stále se rozšiřující okruh pro organizaci specifických informací potřebných k efektivnímu řízení lidí.

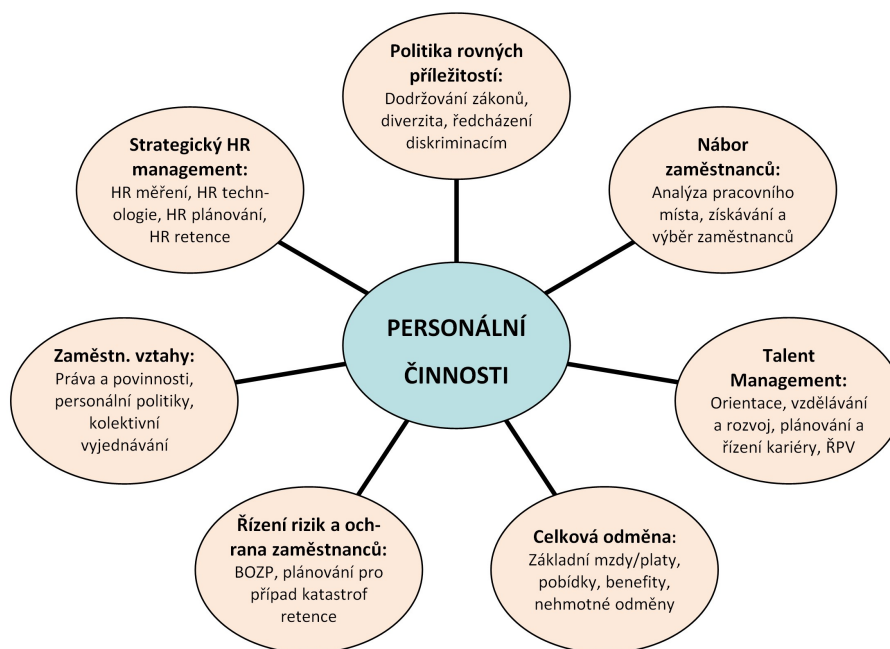
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání** – zde lze pozorovat, že se jedná o přesné dodržování ustanovených zákoníků práce (kodexů) a ostatních zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, práce a odměňování. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování zaměstnanců na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti a sexuální orientace. Tato personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo před porušováním lidských práv (Koubek, 2007).

Všechny tyto personální činnosti jsou uvedeny na obrázku č. 2.1. V uvedené posloupnosti personálních činností si lze povšimnout určité logičnosti v jejich pořadí. Hlavní a klíčovou činností je vytvoření a analýza pracovního místa. Aby bylo možné účinně realizovat ostatní personální činnosti, musí být jasně definována pracovní místa. Následně přichází na řadu plánování potřeb zaměstnanců a až později může dojít k pracovnímu výkonu, jeho zkoumání a hodnocení, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, péči o zaměstnance i pro vytváření zdravých pracovních vztahů. Nejdůležitější však je, aby stanovené cíle a zásady personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a aby se podporovaly. Právě na tuto sladěnost a provázanost je kladen důraz. Jedná se o jedno z nejnovějších pojetí v oblasti řízení lidských zdrojů, tj. pojetí řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007).

### 2.3 Personální politika

Jedná se o souhrn vzájemně propojených a poměrně stabilních zásad, uplatněných metod a nástrojů v personální oblasti, které se zabývají tím, jak řídit a usměrňovat jednání lidí v organizaci. Personální politika vytyčuje filozofii a hodnoty, na nichž jsou postavené základní zásady jednání s lidmi a řešení jejich personálních záležitostí pro manažery všech řídicích úrovní organizace. Tato pravidla vyznačují postup, který se provádí například při řešení problémů týkajících se zabezpečování lidí, stížností zaměstnanců, zajištění disciplíny v organizaci, propouštění zaměstnanců apod.

Personální politika může být formalizovaná v podobě souhrnného dokumentu, kde najdeme veškeré oblasti řízení lidských zdrojů nebo samostatný soubor dokumentů pro jednotlivé personální činnosti (Čopíková, 2015).



*Zdroj: Horváthová, 2014, upraveno*

Obrázek 2.1: Přehled personálních činností

Z hlediska oblastí politiky lidských zdrojů rozeznáváme dvě základní oblasti, a to celkovou personální politiku a specifické druhy personálních politik (Armstrong, 2014). Celková personální politika zastává přístupy a hodnoty, které by měly být respektovány při jednání s lidmi v organizaci. Jedná se o spravedlnost, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, kvalitu pracovního života a o pracovní podmínky. Pokud se jedná o specifické druhy, může jich být mnohem více. Mohou být zaměřeny na oblasti stejné příležitosti, věk a zaměstnání, pracovní postup, rozvoj a odměňování zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví a jiné.

Dobře zformulovaná, dlouhodobě pevná a pro zaměstnance srozumitelná personální politika má základní význam pro úspěch a dlouhodobou existenci organizace. Upevňuje vazbu mezi zaměstnanci a organizací, vnáší světlo do rozhodovacích procesů a činí je srozumitelnými, utváří klidné klima v organizaci, zabraňuje konfliktům, respektuje nejen zájmy organizace, ale také zájmy ostatních zaměstnanců, kterým dává pocit bezpečí a jistoty. Proto jedním z mimořádných úkolů personální práce je nejen formulovat, navrhnout a prosazovat personální politiku, ale ustavičně seznamovat všechny zaměstnance organizace s jejími zásadami a respektovat jejich zájmy a připomínky (Koubek, 2007).



## 2.4 Získávání zaměstnanců

Jedna z definic uvádí, že: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, v nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, k získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“, (Koubek, 2007).

Při získávání a výběru zaměstnanců by mělo být počítáno s vynaložením adekvátních nákladů, a to v takovém množství a kvalitě, která povede k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Tento proces je série konkrétních postupů vedoucích k danému rozhodnutí, kterému z uchazečů bude nabídnuta volná pracovní pozice. Při získávání a výběru zaměstnanců lze postupovat následovně:

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Provedení analýzy práce a zpracování popisů pracovních míst, specifikace požadavků na zaměstnance na daném pracovním místě.
3. Zpracování strategie získávání a výběru zaměstnanců, tj. otázky kladené typu: jakou pracovní sílu hledáme, z jakých zdrojů ji budeme hledat a pomocí jakých metod ji vybereme, jakých nákladů využijeme, za jakou určitou dobu to bude. Důležitý je také způsob hodnocení a stanovení zodpovědnosti všech zúčastněných osob.
4. Získávání zaměstnanců.
5. Výběr zaměstnanců.
6. Rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi.
7. Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Proces získávání a výběru zaměstnanců začíná především personálním plánováním, na jehož konci je docílení rovnováhy mezi potřebnou pracovní silou a použitelným zdrojem. Zároveň je také důležité vyhovět této potřebě v souladu s žádoucí strukturou zaměstnanců. Proces získávání zaměstnanců bývá často ovlivňován věkovou škálou zaměstnanců, situací na trhu práce, demografickým vývojem a celou řadou změn v

kvalifikační struktura zaměstnanců. Rozhodnutí bude záviset na strategii plánování, aby bylo dosaženo požadovaného cíle organizace (Synek, 2015).

Získávání zaměstnanců je důležitým krokem ke tvorbě pracovní síly organizace a do určité míry je také důležité přemýšlet o tom, jaké zaměstnance budeme mít k dispozici. Jinak řečeno je otázkou, zda potřebnými zaměstnanci bude zajištěna realizace cílů organizace, kterými jsou úspěšnost, prosperita a konkurenceschopnost.

V České republice se užívá slovo nábor zaměstnanců. Je však důležité uvést na pravou míru, že pojetí *získávání* a *nábor* se v moderní teorii řízení zcela liší. Pojem nábor zaměstnanců lze použít tehdy, pokud se jedná o hledání zaměstnanců z prostředí mimo organizaci. V případě získávání jsou zdrojem uchazeči z vnějšku, ale především je dáвана přednost vnitřním zdrojům organizace ze současných zaměstnanců (Koubek, 2007).

### 2.4.1 Plánování lidských zdrojů

Než se organizace pustí do plánování náboru nových uchazečů hledajících práci nebo získávání, z již stávajících zaměstnanců, musí vědět kolik a hlavně jaké zaměstnance potřebuje, aby mohla vyhovět současným podnikatelským požadavkům. Získání těchto informací bude možné pouze díky plánování lidských zdrojů neboli personálnímu plánování.

Personální plánování lze vystihnout v následujících osmi krocích. Dle Čopíkové (2015) by organizace měla mít zaměstnance:

- v potřebném množství neboli kvalitě;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované a s žádoucím vztahem k práci;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- ve správný čas;
- s přiměřenými náklady.

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří základních kroků, kterými jsou prognóza poptávky, prognóza nabídky a sestavování plánů sladujících nabídku s poptávkou.

**Prognóza poptávky** se zaměřuje na odhad budoucích potřeb lidí na danou pozici s pravděpodobnými potřebnými znalostmi a dovednostmi. K takovému budoucímu

odhadu jsou využívány dvě metody, a to intuitivní, která je založená na znalostech a zkušenostech právě takových zaměstnanců, kteří již vykonávají danou pozici, a daný odhad provádění. Jsou to například expertní metody, metody manažerských odhadů, delfské metody a kaskádová metoda. Kvantitativní metody se opírají o analýzy vývojových trendů, pracovní normy, regresní analýzu, modelování atd.

**Prognóza nabídky** zkouší odhadnout, jaký počet zaměstnanců bude k dispozici z vnitřních řad organizace a mimo ni. Prognóza nabídky se týká především situace na lokálním trhu práce. Důležitými aspekty pro odhad mohou být výsledky o ochotě obyvatel regionů migrovat za prací, ale i nabídky vzdělávacích škol na lokálním trhu. Tato prognóza zdrojů se netýká pouze vnějších zdrojů, ale také vnitřních, kde se jedná o využívání pracovních sil v organizaci a jejich možných úspor. Bereme na vědomí možnou ztrátu odchodem do důchodu, povýšení a další pohyby zaměstnanců uvnitř organizace a další.

Na základě sestavování plánů sladujících nabídku s poptávkou je porovnávána nabídka s poptávkou a je zjišťováno, zda je nedostatek či přebytek zaměstnanců. Následně pak z toho vyplývají plány pro získání, stabilizaci, snižování počtu zaměstnanců, plány nástupnictví či flexibility (Armstrong, 2014).

Je nutno zvážit personální potřeby organizace v závislosti na strategických cílech, a to z pohledu předpokládaného růstu či poklesu produkce. Je důležité brát v úvahu kvalitativní požadavky zaměstnanců, tedy jaké budou nezbytné schopnosti a kvalifikace zaměstnanců pro dosažení cíle organizace (Urban, 2013).

### 2.4.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance je známa také pod názvy specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace. Specifikaci tvoří vzdělání, výcvik, kvalifikace a zkušenosti, které se očekávají od držitele daného pracovního místa. Mohou se zde uvést také odborné schopnosti. Příklady specifikace požadavků na zaměstnance, které uvádí Armstrong (2007), jsou pro názornost uvedeny na konci práce v příloze č. 1.

**Odborné schopnosti** udávají znalosti a schopnosti uchazeče k plnění dané role s požadavky na vlohky a dovednosti.

- **Požadavky na chování a postoje** – jasně vytyčené chování, které bude v souladu ke vztahu k hodnotám organizace a úspěšnému výkonu role, a aby se zajistilo, že bude odpovídat kultuře organizace.

- **Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání nebo výcvik, povolání, odbornost, kterou by daný uchazeč měl splňovat na dané pozici.
- **Zkušenosti, praxe** – vyplývající ze stejného nebo podobného oboru v dané organizaci; dosud vykonávaná činnost a její hodnocení, které bude vést k budoucímu zdaru vykonávané práce.
- **Zvláštní požadavky** se vymezují na mimořádná pracovní místa, která zahrnují úspěšnost, například v nacházení nových trhů a zákazníků nebo zavádění nových systémů.
- **Vhodnost pro organizaci** se týká podnikové kultury, kde se uchazeč musí umět přizpůsobit dané kultuře a pracovat v ní.
- **Další požadavky** se týkají hlavně flexibility pracovníka, kdy nastoupí na pracovní místo s častými služebními cestami, s neobvyklým rozvrhem pracovní doby nebo místem výkonu práce mimo bydliště zaměstnance.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** je škála v jaké může organizace splnit očekávání, pokud se to týká možnosti budování jeho kariéry, dalšího vzdělávání, jistoty stabilního zaměstnání apod. (Armstrong, 2007)

### 2.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, organizace může obsadit nová pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

#### Vnitřní zdroje pracovních sil

- Zaměstnanci ušetření v důsledku technického pokroku, tj. v důsledku zaměnění živé lidské práce za stroje nebo použití produktivnější technologie.
- Zaměstnanci uvolňování v souvislosti s ukončením činnosti či jinými organizačními změnami.
- Zaměstnanci, kteří se již zapracovali, nabrali zkušenosti ve svém oboru a mohou začít vykonávat náročnější práci, než doposud dělali na stávající pozici.
- Zaměstnanci, kteří mají účelně přidělenou pozici, ale například z osobních důvodů budou usilovat o uvolnění nebo nově nabízené místo v jiné části organizace.

**Výhody** Hlavní výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je, že organizace zná slabé i silné stránky uchazeče a uchazeč zná danou organizaci. Zvyšuje se také morální a motivační hledisko zaměstnanců na lepší pracovní pozici i po zrušení dosavadního pracovního místa. Také zhodnocujeme vynaložené náklady v daném zaměstnanci, jež do něj organizace v minulosti vložila, a naopak zaměstnanec může dosáhnout svého potenciálu na zhodnocení již dosažených zkušeností, které v organizaci získal.

**Nevýhody** Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenčí. Soutěžení o povýšení mezi zaměstnanci může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci. Zaměstnanci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly. Jde o tzv. Peterův princip podle kanadského psychologa Laurence Petera, který říká, že neexistuje žádný vztah mezi kvalitou výkonu podaného na nižší pozici a schopností plnit často protichůdně odlišné požadavky, které spolu nesou pozici vyšší. Je pouze otázkou času, kdy bude vcelku úspěšný pracovník povýšen na vyšší pozici, splněním takových úkolů, ke kterým mu schopnosti a dovednosti stačit nebudou (Koubek, 2007).

### Vnější zdroje pracovních sil

- Nezaměstnaní lidé registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce – volné pracovní síly.
- Také čerství absolventi škol nebo jiných institucí připravující mládež na povolání.
- A v neposlední řadě také zaměstnanci, kteří se rozhodli změnit své dosavadní zaměstnání u zaměstnavatele nebo se rozhodnou využít novou pracovní nabídku.

**Výhody** Je zde mnohem větší rozsah nových schopností a talentů mimo organizaci, než by bylo možné najít uvnitř. Taktéž lze nalézt nové názory, pohledy, poznatky a zkušenosti zvenku. Umožňuje rychleji získat vysoce kvalifikované zaměstnance, manažery a techniky zvenčí, než je vychovávat od začátku v organizaci.

**Nevýhody** Nákladný, obtížný a drahý proces upoutání uchazečů, jejich hodnocení a kontaktování. Delší adaptace a orientace zaměstnanců. Vznikají nepříjemnosti se stálými zaměstnanci organizace, kteří usilovali o volnou pozici a cítili se dostatečně kvalifikovaní volné místo získat (Koubek, 2007).

### 2.4.4 Metody k získávání uchazečů

**Inzerování** Inzerování používá snad skoro každá organizace. Je to zcela nejobvyklejší metoda, jak přitáhnout uchazeče. Při této volbě se ovšem opíráme o tři kritéria: náklady, které je třeba vynaložit, rychlost a pravděpodobnost získání lepších uchazečů. Cílem inzerce by dle Armstronga (2007) tedy mělo být:

- **Upoutat pozornost** – zaujmout není v dnešní době jednoduché, protože na trhu je dostatek nabídek, ale najít mezi nimi tu, která bude splňovat očekávání je obtížné. Vytvořený inzerát musí nejen zaujmout, ale také musí být konkurenceschopný vůči inzerci jiných zaměstnavatelů.
- **Vytvářet a udržovat zájem** – obecné informace typu požadované kvalifikace, informace o podniku, podmínkách a pracovním místě musí být pojaty zajímavým způsobem, aby se zájem uchazečům udržel.
- **Stimulovat akci** – obsah inzerátu musí nejen zaujmout oči uchazeče, nýbrž by měl přimět lidi číst inzerát až do konce, a právě takový inzerát bude mít za následek oslovení dostatečného počtu vhodných uchazečů, a tím dostatečný počet odpovědí.

Jednou z nejrozšířenějších metod získávání zaměstnanců je metoda **inzerce ve sdělovacích prostředcích**, především v tiskovinách, na internetu, v odborných periodikách, ale také prostřednictvím rádia a televize. Pokud hledáme uchazeče s nižší kvalifikací na jednodušší práci, lze se zaměřit jen na určitý region. Ovšem je-li potřeba vyhledat špičkového specialistu na málo se vyskytujících pozicích, je využívána zahraniční inzerce. Výhodou je především rychlost informace. O volném místě se dozví větší množství lidí, a tím se tato informace rychle dostává k uchazeči. Nevýhodou pak může být cena za inzerci, která narůstá tím více, čím více regionů chceme pokrýt (Koubek, 2007).

**E-recruitment** Je založen na získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí, jako je veřejnosti přístupná a nepřístupná internetová stránka. Tento proces získávání zaměstnanců se dělí na tyto části: přilákání, třídění a klasifikování uchazečů; výběr a nabízení zaměstnání v organizaci; odmítání uchazečů (Armstrong, 2007). Z odhadů lze říci, že pokud použijeme tento způsob jako jediný, stojí to pouze jednu dvacetinu toho, než když se k získání zaměstnanců, výběru a přijetí téže osoby použijí jiné metody (Kociánová, 2010).

**Outsourcing** Je možno nalézt celou řadu kladů, proč využívat právě externích služeb, které nám pomohou při získání zaměstnanců do naší organizace. Zde se jedná o zprostředkovatelské agentury, které vykonávají minimálně počáteční část, a to v podobě dodání vybraných uchazečů, jež splňují zadaná kritéria. Nevýhodou jsou vyšší náklady. Z hlediska časové náročnosti této varianty vyhledávání uchazečů, vyplatí se do outsourcingu investovat. Některé agentury se zaměřují na specifické služby, prostřednictvím kterých šetří jiným firmám jejich čas. Může to být inzerování, provádění pohovorů s uchazeči a jejich předvýběr. Valná většina těchto poradenských agentur je však velmi drahá, a proto si ji nemůže každá organizace dovolit. Účelné je si dodávající agenturu předem prověřit. Například, jakou má pověst u ostatních zákazníků, prohlédnout si inzeráty, které pro různé organizace vypracovává, aby bylo možné udělat si představu o kvalitě její služby a také typu pracovních míst, kterými se zabývá. Je vhodné také porovnat honoráře s jinými podobnými agenturami apod. (Armstrong, 2007)

### **Další metody**

**Spolupráce s úřady** Tato metoda je sice levná, ale závisí na řadě aspektů, které je třeba brát v úvahu, a to například vývoj situace na trhu práce v příslušném regionu.

**Poutače, vývěsky a billboardy** Zde se jedná o venkovní reklamu, která je umísťována na frekventovaných místech. Vývěsky jsou levnou formou sdělení informací a lze je rozmístit buď v areálu organizace, kde si ji může přečíst každý zaměstnanec, a je-li třeba využít nábor i z vnějších zdrojů, je možné vyvěsit nabídku i mimo organizaci, kde si ji může přečíst každý potenciální uchazeč. Vývěska by měla obsahovat všechny důležité informace o pracovní pozici, pracovních podmínkách, ale i o požadavcích na uchazeče.

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

**Career days a burzy práce** Je výbornou metodou, jak zaujmout nové zákazníky, přilákat a oslovit nové uchazeče, tzv. kariérní dny nebo burzy práce. Nákladově nenáročná cesta, jak představit svoji organizaci a rovnou se sejit s možnými budoucími uchazeči.

**Využívání sociálních sítí** V dnešní době je svět spíše virtuální. Mladá generace tráví velké množství svého času právě na sociálních sítích, a právě toho může daná

organizace využít pro získání zaměstnanců. Osloví tak mladou generaci prostřednictvím svých internetových stránek nebo pomocí reklamy na určité síti, která může být poměrně levná a nenáročná (Čopíková, 2015; Koubek, 2007).

### 2.5 Výběr zaměstnanců

Úkolem organizace je vybrat takové zaměstnance, kteří budou nejlépe splňovat jejich požadavky. Základem musí být předpoklad porovnání vlastností člověka s nároky na danou práci, kterou bude vykonávat. Ovšem je to vždy vzájemné, a proto bychom při výběru zaměstnance neměli zapomenout, že tak jak si organizace vybírá zaměstnance, tak si zaměstnanec vybírá organizaci. Postup výběru, který bude dále představen, závisí hlavně na tom, na jakou pozici je zaměstnanec hledán, tzn. jak obtížné je získat takového zaměstnance s danými vlastnostmi a zkušenostmi. Tento proces se může lišit z hlediska vnitřních a vnějších zdrojů. Pokud nabíráme zaměstnance z vnitřních zdrojů, můžeme některé kroky přeskočit. Samotný proces výběru zaměstnanců může probíhat v následujících krocích. Nejběžnější je tříkolové uspořádání výběrového řízení, kdy v prvním kole vyhodnotíme materiály, ve druhém se potkáme s uchazeči a testujeme si je a ve třetím kole se scházíme s nejvhodnějšími kandidáty (Čopíková, 2015).

#### 2.5.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Podstatou je udělat prvotní roztřídění, kde vyloučíme ztrátu nadějného člověka a komprimujeme osobní rozhodnutí. Účelem předvýběrového kola je rozčlenit uchazeče do tří základních skupin:

- nejvhodnější kandidáti, které pozveme k výběrovému řízení;
- vhodní kandidáti, kteří budou pozváni pouze tehdy, pokud se nenaplní počet velmi vhodných kandidátů;
- nevhodní kandidáti, kterým pošleme slušný zamítací dopis a poděkování za jejich zájem o práci v dané organizaci.

**První kolo výběrového řízení** Cílem je získat další informace, které by nám měly pomoci se rozhodnout mezi vhodnými uchazeči. Na konci tohoto kola by měli být vybráni dva až tři kandidáti, kteří budou velice podobní. Nebude však vůbec snadné určit mezi nimi vítěze. V tomto kole lze provádět řadu metod, jako jsou například rozhovory, testy, případové studie apod.



**Druhé kolo výběrového řízení** V této závěrečné fázi se použijí dvě nejčastější metody, a to výběrový rozhovor a *Assessment Centre*. Právě díky těmto metodám lze dobře posoudit předpoklady uchazeče na danou pozici.

**Rozhodnutí o přijetí** Jedná se o finální krok, kde po řadě zkoumaných metod přichází na řadu samotné rozhodnutí organizace, kterému kandidátovi nabídne práci.

**Nabídka zaměstnání** Po zvolení nejlepšího uchazeče je uchazeč neprodleně kontaktován. Nejlepší způsob je ústní oznámení, uchazeče lze však také kontaktovat zasláním písemné nabídky daného pracovního místa s žádostí, aby do konkrétního data potvrdil svůj zájem. Také uchazečům, kteří nebyli vybráni, je sděleno rozhodnutí o nepřijetí s odůvodněním obsazení pracovní pozice jiným kandidátem (Čopíková, 2015).

Existuje celá řada metod pro výběr těch nejlepších uchazečů, ale nikdy nelze s jistotou říci, že byl na danou pozici vybrán ten nejlepší uchazeč. Je to způsobeno mnoha dalšími specifickými faktory, které působí jak na uchazeče, tak i na organizaci. Avšak pro větší úspěšnost výběru je optimální použití kombinace daných metod (Čopíková, 2015).

### 2.5.2 Výběrový rozhovor

Nejčastějším nástrojem personálního výběru bývá vedle výběrového rozhovoru osobní dotazník. Tazatel by měl mít správnou schopnost naslouchat, klást otázky a být připraven prezentovat a přesvědčit uchazeče o kvalitách nabízeného pracovního místa. V podstatě jde o to upoutat zájem uchazeče o novou práci tak, aby dal přednost námi nabízené pozici, v případě rozhodování kandidáta mezi více konkurenčními nabídkami. Hodně taktéž záleží na možnostech organizace, jak kvalitní nabídku může učinit a také na přesvědčovacích schopnostech tazatele. Jednou z výjimečných schopností je správný výběr – posoudit vhodnost uchazeče na danou pozici. Vybírající by měl odhadnout osobní kvality uchazeče, jeho slabé stránky a zhodnotit, zda je to skutečně ten nejvhodnější kandidát na obsazované volné pracovní místo, a nenechat se ovlivnit jeho nacvičeným přednesem (Bělohlávek, 2016).

**Typy otázek objevující se v rozhovoru** Ve výběrovém rozhovoru lze použít různé typy otázek; některé jsou nepřijatelné, jiné neúčelné a zbytek otázek je pro personální výběr přínosný.

**Otázky zakázané** jsou ty, které z etických, ale i legislativních důvodů klást nelze. Jedná se například o politickou a sexuální orientaci, náboženství, rodinný stav, děti apod. Tyto otázky lze ovšem obejít například otázkami na využití volného času, kdy je záměrně zjišťována preference zálib nebo koníčků, a zda se jim dotazovaný uchazeč věnuje sám či ve skupině. Zaměřením se na týmového ducha je třeba možné se snadno dozvědět, zda-li uchazeč dává ve volném čase přednost rodinnému životu, nebo se naopak jedná o člověka, který dává více přednost profesní kariéře. Tímto způsobem je možné získat požadované informace, aniž by došlo k překročení pravidel za pokládání zakázaných otázek. Hodně záleží na povaze uchazeče, zda chce nebo nechce prozradit něco ze svého osobního života.

Méně vhodné jsou **otázky sugestivní**, které ve své podstatě vynutí uchazečovu odpověď samy. Tazatelé je používají, mají-li již vytvořen v průběhu rozhovoru určitý obrázek o uchazeči, dále již uchazeče nepozorují, ale potvrzují si svoji teorii.

Také je možné volit **otázky otevřené**, které začínají slovy proč, jak apod., jimiž je možné navést uchazeče k tomu, aby se více rozpovídal.

Nejvíce napoví **otázky situační**, které navozují určitou situaci. V takovém procesu se požaduje od uchazeče, aby popsal, jak by reagoval na danou situaci. Taková otázka umožňuje odhadnout orientaci uchazeče v odborné problematice a především naznačuje jeho chování v krizových situacích.

**Behaviorální otázky** se naopak obrací do minulosti, jak se uchazeč zachoval v daných situacích, kterým čelil, a na základě svých odpovědí potvrdí naše předpoklady.

Očekává se, že uchazeč bude schopen podat smysluplnou odpověď ve struktuře STAR, což v překladu znamená: *Situation* (situace), *Task* (úkol), *Action* (akce) a *Result* (výsledek).

**Nepřímé otázky** se vztahují k oblasti, kde jen stěží lze předpokládat od uchazeče přímou odpověď. Jedná se o motivaci, morální vlastnosti atd. Kladené dotazy jsou zdánlivě nesouvisející, avšak z průběhu pohovoru poté vyplynou jisté závěry. Jedná se o myšlenkovou interakci *INQUIRE* mezi dvěma zúčastněnými, tedy tazatelem a uchazečem – co je zjišťováno, reálná formulace otázky, interpretace otázky uchazečem, jeho odpověď a nakonec náš závěr (Bělohlávek, 2016).

### 2.5.3 Volba metody výběru pracovníka

Mezi hlavní metody výběru zaměstnanců lze zařadit dotazníky, pohovory a preference, jedná se o klasická tria metod. Tyto metody mohou být samozřejmě nahrazeny či doplněny biodaty, assessment centry (viz kapitola 2.5.5) nebo testy pracovní způsobilosti. Na základě průzkumných testů bylo zjištěno, že pohovory nestrukturované jsou neúčinnou metodou předpokladu úspěšnosti zařazení na pracovní místo. Studie nám ukazuje, že pouze 94 účastníků z 1000 účastníků pohovoru odpovídá poctivě a pravdivě, proto je vhodné zvolit doprovodnou metodu, ať již biodata nebo assessment centra, které lépe pomůžou v přesnějším výběru uchazeče (Armstrong, 2007).

Nejpoužívanější metodou je **dotazník**, který mnohdy vyplňují uchazeči ve všech větších organizacích. Dříve se používal pouze jeden typ dotazníku, který nerozlišoval charakter, ani obsah práce na volnou pozici. V současné době má snad každá organizace své strukturované dotazníky, které používá pro své uchazeče. Uplatnění dotazníku je možné za každé situace. Dotazník je následně zařazen do evidence přijatého pracovníka jako zdroj informací. V dnešní době je již zcela běžný v elektronické podobě.

Dále existuje metoda zkoumání **životopisu**, která se zasazuje také mezi velice oblíbené metody výběru pracovníka. Lze ji ale použít vždy i v kombinaci s jinou metodou. Organizace se hlavně zajímá o informace dosavadního vzdělání a o praxi uchazeče. Životopis se stal natolik významným faktorem úspěšnosti uchazeče, že na mnoha vysokých školách i ve světě vyučují, jak psát úspěšně životopis.

V neposlední řadě je důležité zmínit i testy pracovní způsobilosti, které vytváří široké spektrum testů nejrůznějšího zaměření. Tyto testy jsou velmi uznávané a spolehlivé. Obecně vzato jsou testy pracovní způsobilosti pokládány za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Následující kapitola uvádí několik druhů testů, se kterými se můžeme nejčastěji setkat (Koubek, 2007).

### 2.5.4 Typy výběrových testů

**Test inteligence** prospívá k posouzení schopnosti myslet a vykonávat určité požadavky jako jsou například paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání apod.

**Test schopností** je zaměřen na existující, ale i potencionální schopnosti, talentní schopnosti uchazeče a předpoklad jejich rozvoje. Test umožňuje zkoumat mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, ale také duševní schopnosti, které se překrývají s testy znalostí a inteligence.

**Testy znalostí a dovedností** se zabývají hloubkou ovládnutí odborných návyků, které se uchazeč naučil na škole nebo během přípravy na nové zaměstnání.

**Test osobnosti** ukazuje základní rysy jeho povahy – extrovert či introvert, racionální nebo emotivní člověk, společenský či uzavřený.

**Skupinové metody** výběru zaměstnanců mohou různě vypadat, ovšem jedná se o modelaci určité situace a jeho řešení má daná skupina vyřešit. Účastníci buď navrhnou svá řešení sami, nebo do určitého limitu řeší konkrétní problém společně. Tento typ testu je nejvíce vhodný pro manažerské funkce a místa vedoucích pracovníků (Koubek, 2007).

### 2.5.5 Assessment centre

Assessment centrum zahrnuje soubor metod a stanovená kritéria, podle kterých lze posuzovat skupiny uchazečů vybranými hodnotiteli. Zaměřujeme se zejména na chování jedinců. Dané vzorky se získávají pomocí modelových a zkuškových situací, mezi které patří skupinové situace; individuální situace jako je prezentace, řešení dilemat, hraní rolí, psychodiagnostické testy a mnoho dalších. Velikost dané skupiny uchazečů by optimálně měla být 5 – 12 lidí. Pozorovatelů by pak dohromady mělo být zhruba 4, kteří v modelových situacích pracují nezávisle (Horváthová, 2014).

Název assessment centre, jehož termín v přesném překladu znamená „*diagnosticko-výcvikový program*“ (avšak originální název se tak osvědčil, že se zpravidla do národních jazyků nepřekládá), poskytuje dobrou příležitost pro posouzení, zda uchazeč vyhovuje kultuře organizace a zároveň dává možnost uchazeči se lépe rozhodnout, zda práce v dané organizaci mu bude vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 2007).

Všechny údaje dokazují vysokou účinnost assessment centra, hlavně pokud jde o schopnosti, které předpovídají pracovní výkony zaměstnanců i v nižších a středních pozicích, či pracovníků zabývajících se prodejem výrobků nebo služeb. Metoda je sice nákladná, ale výsledný efekt zaručuje větší účinnost. Bohužel i tato metoda nemůže vyloučit vnější vlivy, které působí i na straně hodnotitelů (Koubek, 2007).

### 2.5.6 Reference a grafologie

**Reference** Po dokončení fáze pohovorů a testování, je důležité předběžně rozhodnout, jakému uchazeči bude práce nabídnuta. Nabídka může být podmíněna příznivými referencemi a uchazeč by o nich měl být informován. Pomocí reference se společnost snaží získat soukromou informaci o uchazeči a ptáme se na jeho charakter a vhodnost na danou pozici jeho bývalého zaměstnavatele. Konkrétní informace je

podstatná a nezbytná na ověření povahy u předchozího zaměstnání, důvod odchodu, přítomnost a absence v práci. Osobní reference jsou zcela k ničemu, neboť poukazují pouze na to, že má uchazeč nějaké přátele. Pokud jsou psané reference dobře stanoveny, nastřádají nám spoustu času. Mohou mít různé formy: napsání potvrzujícího dopisu, v němž zaměstnavatel vylicí průběh současného zaměstnání a tím prozradí něco o charakteru uchazeče; pro přesnější odpověď lze poskytnout formulář s otázkami, které by mohli zahrnovat např. délku zaměstnání; přesný název pracovního místa; práci, která byla vykonávána; mzdový tarif či plat; docházku během posledních dvanácti měsíců apod. (Armstrong, 2007) Reference však podléhají řadě chyb, protože většina referujících není schopna nebo nechce podat pravdivé informace, popřípadě používají subjektivní hodnocení a doplňují to svými domněnkami. Referenci je však možné úspěšně použít, je-li referující osoba odpovědná a ochotná podat objektivní a pravdivé informace (Horváthová, 2014).

**Grafologie** Je definována jako „zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem použití této metody při výběru pracovníků je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie jako nástroje výběru pracovníků je v některých zemích Evropy dosti časté.“ (Armstrong, 2007, s. 362)

Jedná se o rozbor písma, který se používá pouze jako doplňková metoda na posouzení osobnostních vlastností uchazečů. Grafolog zkoumá pouze vyžadovaná kritéria pro danou pozici, nikoli celý grafologický rozbor. Ve zkoumaném rozboru se pak zaměřuje na kreativitu, výdrž, komunikativnost, vůdčí nebo organizační schopnosti apod. (Čopíková, 2015)

## 2.6 Proces výběrového pohovoru

Podle názoru většiny teoretiků i praktiků je výběrový pohovor klíčovou a nejvhodnější metodou. Dobře připravený pohovor je prvním krokem k úspěchu. Kromě obecného cíle, a to posouzení způsobilosti uchazeče, má dle Koubka (2007) i tři hlavní cíle:

1. **Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči** – jeho očekávání od pracovního místa, stanoveného cíle apod. Ověřujeme také i uvedené informace v dokumentech.
2. **Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní** – v tomto bodu by mělo být uchazeči jasné, jaká by byla jeho náplň práce v organizaci, a nemělo by již docházet k omylům v nepochopení.

3. **Posoudit osobnost uchazeče** – zde může uchazeč splnit lépe osobnostní pohovor a udělat lepší dojem, než kdyby mu byly předloženy osobností testy.

### 2.6.1 Typy a příprava pohovoru

#### Typy pohovoru:

- **Pohovor 1 + 1** probíhá mezi čtyřma očima, a to mezi uchazečem a představitelem organizace. Je používán na méně kvalifikovanou práci obsazovaného pracovního místa.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)** se skládá z 3 až 4 osob věrohodně seznámených s pracovní pozicí a požadavky na ni. Je vhodné, aby se komise skládala z nadřízeného, do jehož kategorie spadá volné pracovní místo, personalisty a zkušeného psychologa. Tento typ umožňuje všestranné a objektivní posouzení uchazeče.
- **Postupný pohovor** je množství pohovorů 1 + 1. Cílem je uchování výhod a překonání nevýhod obou předchozích typů pohovorů. S postupným dotazováním však vyprchává spontánnost a uchazeč se s každým dalším pohovorem lépe připravuje na odpověď.
- **Skupinový pohovor** organizaci šetří čas a snáze dává možnost posoudit osobnost uchazeče. U pohovoru je na jedné straně skupinka uchazečů a na druhé straně posuzovatel. Skupinový pohovor dává možnost některým uchazečům vyniknout a jiným naopak odpoutat od sebe pozornost. Pro posuzovatele je tento proces náročný na připravenost a pozornost.

Dále můžeme dle Koubka (2007) rozlišovat pohovory **podle obsahu a průběhu**:

- **Nestrukturovaný pohovor** můžeme použít tehdy, pokud se obsah, postup i časový rozvrh plánuje v průběhu pohovoru a cíle nejsou stanoveny, anebo jsou nastaveny pouze rámcově. Není to vhodná forma pohovorů, protože díky nepřipravenosti často sklouzne k haló efektu tzv. prvnímu dojmu, který uchazeč vyvolá. Na druhou stranu lze zjistit zajímavé skutečnosti o uchazeči a snadněji potom posoudit jeho osobnost.
- **Strukturovaný pohovor** je opak nestrukturovaného pohovoru, kde je vše jasně stanovené. Stejně otázky jsou položeny každému uchazeči a k posouzení slouží předem připravené namodelované odpovědi. Eliminuje se tak možnost

jednostranného přístupu k uchazečům a všichni mají stejné možnosti. Pohovor se zapisuje a dokumentuje, což poskytuje značnou výhodu čelit případným stížnostem, ale hlavně to pomáhá zlepšovat celý proces výběru.

- **Polostrukturovaný pohovor** je spojení strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru a snahou o vyčlenění nevýhod a zvýraznění výhod. Na takový pohovor je důležité řádné proškolení schopností posuzovatele. Je rozdělen na dvě části, z nichž první zahrnuje strukturovanou část s volně plynoucím pohovorem, přičemž obě části na sebe navazují a mají vymezený čas. V druhé části jsou nastavené cíle, avšak posuzovatel postupuje pružným způsobem kupředu, ale nesmí zapomenout, že na konci musí být stanovené cíle zodpovězeny.

Příprava na získání nového zaměstnance zahrnuje v první řadě prozkoumání, upřesnění pracovního místa a životopisu uchazeče. Je nezbytné rozpoznat rysy uchazeče, které neodpovídají zaměření, a to hlavně proto, aby se na ně mohlo zaměřit při pohovoru. Je vhodné zjistit, jestli existují mezery v přehledu jeho dosavadních zaměstnání nebo nějaké skutečnosti, které je třeba ještě dovysvětlit. Dle Armstronga (2007) jsou zde kladeny tři základní otázky:

- **Jaká kritéria je třeba použít při výběru tohoto uchazeče?** – jedná se o požadované zkušenosti, vzdělání, schopnosti a dovednosti, které vyplývají z nabízené pracovní pozice.
- **Co ještě dalšího musíme při pohovoru objevit?** – zjišťuje se, zda uchazeč splňuje základní kritéria.
- **Jaké další informace potřebuji vědět?** – je potřeba mít kompletně vytvořený obrázek o tom, zda uchazeč splňuje daná kritéria.

### 2.6.2 Potřebné dovednosti k vedení pohovoru

**Vedení dobrých vztahů** znamená vytvoření pohodového a klidného stavu, kdy uchazeč se bude cítit jako doma a tím se zbaví případných rozpaků. Když se s uchazečem vytvoří dobrý a přátelský vztah, je zde velká šance, že bude mluvit o svých silných a slabých stránkách otevřeně. Dobrý vztah lze navázat již pouhým pozdravením při začátku pohovoru, jakým stylem budou kladeny otázky a reakcí na jejich odpovědi s oceněním, nikoliv kritikou. Řeč těla pobírá také velký význam. Pokud bude udržován oční kontakt, naznačeno porozumění přikyvováním hlavou, nebo budou pronášeny povzbuzující poznámky ve vhodnou chvíli, z daného pohovoru lze potom získat mnohem víc.

**Naslouchání** – pohovor je účelovou konverzací, ve které je důležité, aby vedoucí pohovoru měl dovednost naslouchat. Ne jenom naslouchat, ale především rozumět tomu co uchazeč říká. Nejlépe lze toho docílit, když se bude vedoucí pohovoru plně soustřeďovat na to, co uchazeč říká, a následně bude pokládat ověřovací otázky, aby si potvrdil anebo opravil, zda porozuměl všem informacím, které uchazeč sdělil.

**Udržování plynulosti** – pokud je to možné, navazuje se otázkami na uchazečovi odpovědi tak, aby byl zachován logický postup a výsledkem byla řada nahromaděných údajů.

**Mít pohovor pod kontrolou** – když se vedoucí pohovoru připravuje na pohovor s uchazečem, měl by si udělat představu o tom, jak bude pohovor probíhat, a následně by se pak měl tuto představu snažit dodržet. Uchazeč musí být koordinován správným směrem, když odbočí nebo odbočí od diskutovaného tématu.

**Dělat si poznámky** – v první řadě je třeba si položit otázku, zda nebude uchazeči vadit, když se budou při pohovoru pořizovat poznámky. Není možné si totiž pamatovat všechny důležité informace, které zazní v průběhu pohovoru. Je proto nezbytné dělat si poznámky, ať již pozitivní nebo negativní. U negativních poznámek je třeba dbát na diskrétnost, ale v žádném případě ne skrytě (Armstrong, 2007).

### 2.6.3 Závěry z pohovorů

Je důležité dbát na pravidla pohovorů, držet se jich a nenechat se zviklat příjemným, pohotovým a výřečným uchazečem, který bude představovat lákavý obal bez obsahu. I kvůli jedné negativitě (např. haló efekt) je možné ztratit skvělého zaměstnance. Uchazeče je třeba porovnávat podle určitých kritérií. Lze je vytvořit na základě jednotlivých složek schopností, kterými mohou být dovednosti, vzdělání, praxe a celková vhodnost. Na základě toho uchazeče klasifikujeme na stupnici: velmi přijatelný, přijatelný, přijatelný na hranici a nepřijatelný. Podle upřesnění pracovní pozice by nám měli vyjít požadavky, které jsou nezbytné, a které jen žádoucí. Na základě rozdělení je uchazeč porovnán a v závěru je posouzeno, kterému dle daných kritérií bude dána přednost. Je třeba mít na paměti, že je důležité též uchovat si záznamy o důvodech zvoleného rozhodnutí, ale i o důvodech odmítnutí ostatních uchazečů. Aby rozhodnutí nebylo zpochybněno například diskriminací, je třeba uchovat veškeré dokumenty alespoň 6 měsíců (Armstrong, 2007).



## **2.7 Závěrečná fáze**

Závěrečná fáze je posledním bodem, kdy dochází k výběru zaměstnance a k přijetí nabídky. Uchazeč řádně prošel výběrovým pohovorem, doložil potřebné dokumenty k vykonávané práci a byl vybrán jako nejvhodnější uchazeč na toto pracovní místo (Armstrong, 2007).

### **2.7.1 Potvrzení nabídky práce**

V okamžiku rozhodnutí daného uchazeče je třeba si rozmyslet, jak budou dané informace předány. Ať již písemnou nebo ústní formou je uchazeče žádán, aby nabídku potvrdil do určitého data, je příhodné ponechat si několik uchazečů v záloze pro případ, že vybraný jedinec odmítne. Jakmile ovšem dojde k potvrzení nabídky, je třeba neprodleně kontaktovat ostatní uchazeče a poděkovat jim za jejich účast. Zbylým uchazečům je vhodné též poděkovat za jejich zájem v dané organizaci pracovat a taktně je odmítnout (Koubek, 2007).

### **2.7.2 Výběr požadovaných dokumentů od uchazečů**

Jedná se o to takové dokumenty, které přinesou sami uchazeči. Výběr je specifický a záleží na nabízeném pracovním místě. U nižších pozic postačí životopis, popřípadě lékařská zpráva o způsobilosti vykonávané práce. U vyšších pozic to jsou například reference, certifikáty jako podklad na dosažené vzdělání, motivační dopisy a absolventské listy (Kociánová, 2010).

### **2.7.3 Sledování a podpora nového zaměstnance**

Nové zaměstnance je potřeba neustále sledovat a hodnotit jejich výkonnost. Pokud dojde k zjištění jakýchkoliv komplikací, daný problém by se měl řešit již na začátku fáze. Díky sledování zjistíme, jak jsme daného zaměstnance vhodně zvolili na pracovní pozici. Změří se tím efektivnost do budoucna při rozhodování výběru pro další pracovní síly. V případě špatně zvoleného zaměstnance, by se měly zjistit příčiny a provést kroky, aby se těmito příčinám dalo do budoucna vyvarovat (Armstrong, 2007).

### **Shrnutí teoretické části**

V teoretické části bakalářské práce je uvedeno, jak je důležité řízení lidských zdrojů. Byly zde popsány základní personální činnosti s personální politikou. Dále jsme uvedli kroky k získávání a výběru zaměstnanců.

Pokud máme nedostatek zaměstnanců, pak se organizace specializuje na proces získávání a výběru zaměstnanců. Je obecně známo, že není vůbec jednoduché získat a správně vybrat vhodného uchazeče, proto je nevyhnutelné, aby si organizace stanovila kritéria na dané pracovní místo a rozhodla se, zda bude vybírat ze svých řad, tzn. z vnitřních nebo vnějších zdrojů, popřípadě z řad vnějších.

Jednotlivé kapitoly popisují nejprve výběr zdroje, dále následuje výběr metody přilákání uchazeče. Existuje několik metod, které mohou organizace použít, nebo i kombinovat více metod dohromady. V podobě inzerování, e-recruitment, získávání z úřadu práce a dalších. Když se podaří získat požadované uchazeče, začíná proces výběru, který si organizace musí opět dobře promyslet a zvážit jaká metoda popřípadě kombinace metod bude pro nabízenou pozici nejefektivnější.

Ve druhé kapitole byla uvedena spousta metod výběru zaměstnanců, které byly také popsány.

V závěrečné kapitole je uvedeno, jak důležitou roli hraje věnování se novému zaměstnanci, aby z něj organizace mohla těžit, získala z něho co největší užitek a zároveň, aby zaměstnanec dosáhl svého potenciálu.

### **3 Charakteristika spol. Vymyslický – Výtahy spol. s r.o.**

V první kapitole praktické části jsou rozebrány základní informace o dané společnosti, informace o její historii, službách, organizační struktuře a počtu zaměstnanců.

#### **3.1 Vybraná firma a její historie**

Firma Vymyslický – Výtahy působí na trhu již od roku 1990, kdy se bratři Radislav a Vladimír Vymysliční začali zabývat servisem a revizemi výtahů jako živnostníci. V roce 1992 upustili od živnosti a založili spol. s r.o., která dodnes vystupuje pod známým názvem Vymyslický – Výtahy spol. s r.o. a každoročně zvyšuje svůj podíl na trhu.

Do své práce jsem zařadila pobočku z okresu Uherské Hradiště, která má od roku 2003 svou hlavní část výroby přesunutou do Jarošova. Menší část výroby se nachází v původní výrobní hale v Kněžpoli. Zaměstnanci tak mají k dispozici téměř 6.000 m<sup>2</sup> pracovní plochy.

Firma Vymyslický – Výtahy spol. s r.o. během svého působení na trhu vybudovala střediska v Brně, Přerově, Zlíně a další pobočky obchodní a servisní síť má po celé České republice ve všech krajských městech a mnoha bývalých okresních městech. Nezůstala ovšem jen v ČR, ale působí i na Slovensku prostřednictvím servisních partnerů, dále také v Srbsku a Chorvatsku prostřednictvím obchodních a servisních sítí.

Zdroje a technologie firmy umožňují pokrýt výrobu všech komponent výtahu, montáž a servis výtahů. Moderní systém řízení zdrojů a jakosti, rozvoj technologií a know-how umožňují pružně a kvalitně reagovat na jakékoliv individuální, technické a estetické požadavky jejich zákazníků. K tomu významně přispívá systém řízení jakosti dle normy ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, dále pak Certifikát způsobilosti výrobce dle ČSN EN 1090-2+A1 a Certifikát pro proces svařování dle ČSN EN ISO 3834-2:20006 (*Společnost VYMYSLICKÝ - VÝTAHY spol. s r.o.* 2018).

#### **3.2 Služby společnosti**

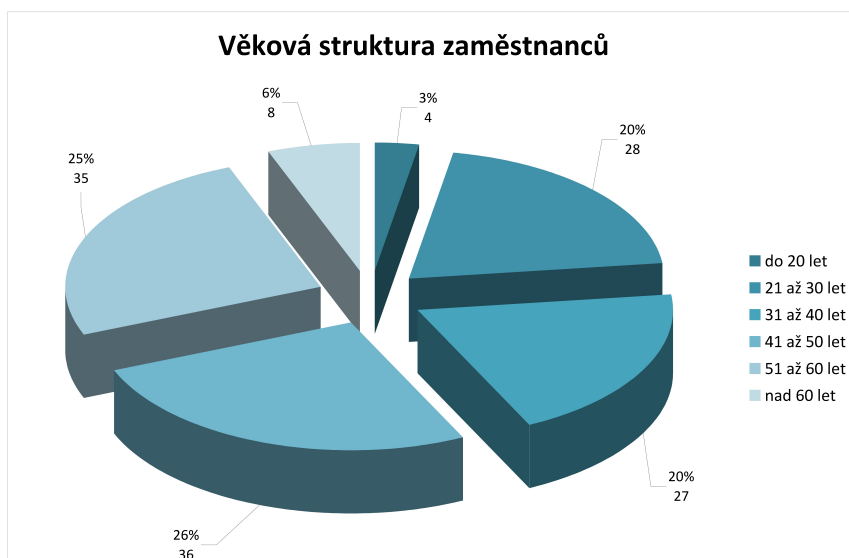
V současné době tato společnost poskytuje následující služby zákazníkům (*Společnost VYMYSLICKÝ - VÝTAHY spol. s r.o.* 2018):

- Poradenskou službu, projekci výtahů – vlastní dvě projekční kanceláře, a to v Uherském Hradišti a ve Zlíně. Jejich projektanti zajišťují technickou podporu všem zákazníkům v tomto okolí v maximální potřebné míře.
- Revize, revizní zkoušky, opravy, střední a generální opravy – jsou zajišťovány v okresech Uherské Hradiště, Zlín, Kroměříž, Hodonín a Brno. Dále spravují formou komplexního servisu 11 229 výtahů různých typů ze servisních středisek v Uherském Hradišti, Brně, Přerově a Zlíně. Servis jimi vyrobených a namontovaných výtahů v jiných regionech je zajišťován smluvními partnery po celém území České republiky.
- Modernizaci výtahů – vzhledem k tomu, že jsou výrobci automatických dveří a kabin, jsou schopni provést modernizaci jakéhokoliv typu výtahu a uvést ho do souladu s požadavky EU. Výtahy vybavují vlastními komponenty, čímž zajišťují vysokou kvalitu a dostupnou dodávku náhradních dílů. Řešení nabízejí zejména pro modernizaci výtahů, osobní výtahy, nákladní výtahy, jídelní výtahy, atypické výtahy, výtahové šachty, eskalátory a travelátory.

### 3.3 Organizační struktura firmy

Firma Vymyslický – Výtahy spol. s.r.o. je organizačně rozdělena na jednotlivé úseky (viz příloha č. 2). **Ekonomickému úseku**, kterému jsou podřízeny pozice, a to fakturantka, účetní, podkladní, mzdová účetní (personalista), skladová účetní. Pod **úsek marketingu a obchodu** spadá pozice obchodníka a referenta obchodního oddělení. **Úsek nákupu**, jež tvoří sklad, pod který dále spadá skladník (hlavní sklad), skladník (elektro), hutní sklad, nákupčí a expedient. Pod **úsek TPV** spadají pozice projektant, konstruktér, technolog vedoucí, který spolupracuje s normovačem a druhým technologem. **Úsek výrobní** řídí pozice elektrodílny, projektant elektro, k němuž se vážou pracovníci, dílna druhovýroba (mistr druhovýroby), kooperant, dílna prvovýroba (mistr prvovýroby a zaměstnanci prvovýroby), jenž má pod sebou programátory a zaměstnance dílny komaxit. V **úseku servisu** pracují servisní technici Uherské Hradiště, servisní technici Zlín, servisní technici Přerov, fakturantka a sekce administrativy. Pod **úsekem montáží** najdeme mistra montáží a montážníky.

Všechny jednotlivé úseky jsou přímo podřízeny úseku Řízení kvality, pod který ještě spadá kontrolor, metrolog, interní auditoři, manažer SMJ, EMS, BOZP, a výkonnému řediteli. Výkonnému řediteli je dále podřízen dispečer servisu, sekretářka



*Zdroj: Interní evidence firmy*

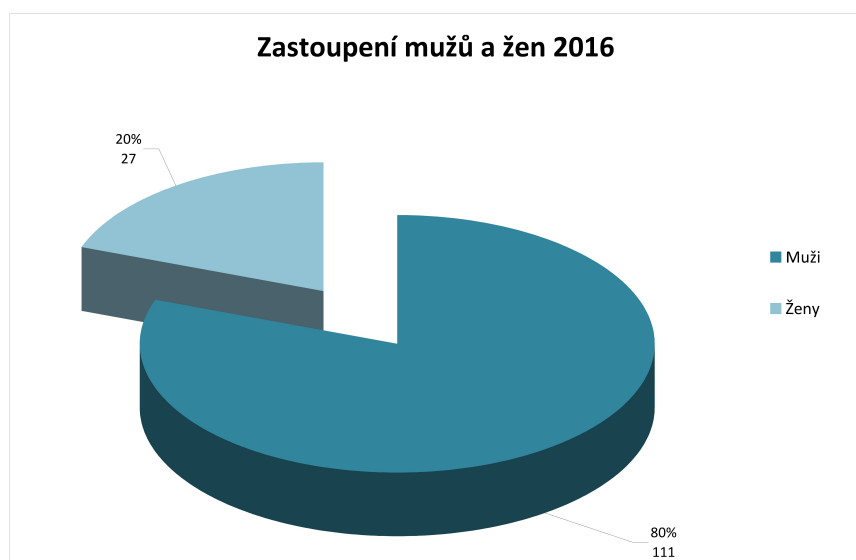
Obrázek 3.1: Věková struktura zaměstnanců

a plánovač výroby. Výkonný ředitel je poté zodpovědný radě jednatelů. Kontrolní funkci přebírá kontrolor.

### 3.3.1 Struktura zaměstnanců

Z pohledu struktury zaměstnanců vyplývá, že je nejmenší podíl zaměstnanců ve věku do 20 let. Druhé nejmenší zastoupení lidí je ve věkové kategorii nad 60 let. Největší počet zaměstnanců tvoří dvě skupiny, a to ve věku od 21 – 30 let a 31 – 40 let. Poslední dvě skupiny jsou také velice vyrovnané, což jsou skupiny od 41 – 50 let a 51 – 60 let. Podrobněji lze tyto údaje sledovat v grafu 3.1.

Co se týká struktury zaměstnanců, ve firmě převažují muži. Jejich zastoupení je čtyřnásobné. Přesný podíl mužů zaměstnaných ve spol. lze pozorovat na grafu 3.2.



*Zdroj: Interní evidence firmy*

Obrázek 3.2: Zastoupení mužů a žen

## **4 Analýza stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců**

Tato část se zaměřuje na proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Výtahy – Vymyslický spol. s.r.o. Jak již bylo zmíněno, společnost tvoří sedm úseků, pod které spadají veškeré další již výše vyjmenované pozice. Každý úsek v této společnosti se zaměřuje na specifickou činnost. Proto se také požadavky na uchazeče budou lišit v závislosti na vybranou pozici.

### **4.1 Personální činnosti ve společnosti**

V ekonomickém úseku na pozici mzdová účetní se kumulují pozice i personalisty, kterou zastává jeden člověk. Náplní práce personalisty je vyhledávání vhodných uchazečů na obsazení pracovních pozic dle požadavků společnosti. Dále péče o zaměstnance pracující ve společnosti, je zodpovědný za vyhotovení pracovních smluv v souladu s příslušnými zákony, dohlíží na oprávněnost čerpání benefitů, které jim firma umožňuje, stará se o dodržení lhůt školení zaměstnanců jako jsou BOZP a PO, osvědčení o způsobilosti v elektrotechnice, svářečské průkazy apod. Dále připravuje dokumenty k certifikaci ISO 9001 – vyhodnocování zaměstnanců, vyhodnocování dotazníku spokojenosti zaměstnanců, což je velmi vítané pro nové podněty, které vedou ke zlepšování chodu firmy z pohledu zaměstnance. A právě tato zpětná vazba je jak pro personalistu, tak i pro vedoucího klíčová zejména z pohledu fluktuace ve společnosti a vede také k větší spokojenosti stávajících zaměstnanců.

### **4.2 Průběh procesů získávání a výběru zaměstnanců**

V případě potřeby přijetí nového zaměstnance rozhoduje hledisko poptávky na jejich nabídku, která je čím dál větší. Nejčastěji se hledá konstruktér, který by nabídku zákazníka nakreslil. Oddělení, které potřebuje nového zaměstnance, zasílá na vedení požadavek. Pokud vedení společnosti na základě předaných informací požadavek na nového zaměstnance schválí, kontaktuje personální oddělení. Personalista ve spolupráci s vedoucím oddělení stanoví požadavky na dané pracovní místo. Je kladen důraz na informace ohledně praxe, pracovních zkušeností, vzdělání, priority uchazeče např. z důvodu pracovní doby a další požadavky, jako je například řidičské oprávnění, osvědčení nebo certifikáty, doklady na obsluhu strojů, vozíků apod. Když jsou požadavky na dané místo vyspecifikované, je vyhlášeno výběrové řízení na obsazení

pracovního místa. Pracovní pozice jsou obsazovány většinou prostřednictvím personálních agentur, nebo zaměstnanci srbské pobočky nebo je tvoří občasní živnostníci, kteří vypomáhají.

### 4.3 Metody získávání uchazečů

K získání uchazečů se používají různé metody. V této společnosti se nejčastěji využívá metoda vyvěšení inzerátu na internetových stránkách, firemní vývěsky inzerce, spolupráce s úřady práce a v neposlední řadě už ne tak používané novinové inzeráty.

Jednotlivé metody k získání uchazečů:

- **Inzerování** – probíhá v novinovém tisku a vychází pro Zlínský kraj. Ovšem není v poslední době již tak účinné jako kdysi, a proto od něj firma postupně upouští a volí účinnější metody získávání zaměstnanců pro svoji společnost.
- Nejčastěji využívaná metoda této společnosti je **e-recruitment** k získání nových zaměstnanců. Firma Vymyslický – Výtahy spol. s.r.o. využívá placených webů, kam vkládá své nabídky zaměstnání. Nejvíce využívá internetové stránky *prace.cz* nebo *jobs.cz*. Pro tuto společnost je to výhodné, neboť mají rychlou zpětnou vazbu.
- Další metodu, kterou se firma snaží využívat na získání zaměstnanců, je **firemní vývěska**, kde mohou zaměstnanci sledovat nabídku volných pracovních pozic. Mají tak možnost se sami přihlásit o dané místo nebo jej navrhnout svým příbuzným a přátelům. Pro firmu je to finance nenáročné, neboť nemusí platit žádné místo pro vyvěšení, a když se podaří zaměstnat stávajícího zaměstnance, tak ušetří i čas na administrativu a zaškolování.
- V neposlední řadě je využívána také nabídka volného pracovního místa na **Úřad práce**. Vzhledem k dnešní velmi nízké nezaměstnanosti je těžké přes Úřad práce najít vhodného zaměstnance pro specializovanou pozici.

### 4.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců na volné pozice se provádí ve firmě Vymyslický – Výtahy spol. s.r.o. na základě vyhodnocení pohovoru, pracovních zkušeností, uchazečovy představy finančního ohodnocení, toho, jak člověk působí a jaké jsou jeho schopnosti, které může společnosti nabídnout. Vhodní kandidáti postupují do dalšího kola. Výběr zaměstnanců je velice důležitý pro naplnění cílů dané společnosti. Na každého



uchazeče jsou kladeny stejné základní požadavky, které jsou nutné k tomu, aby byl daný uchazeč přijat. Uchazeči s nejlepšími výsledky na všechny zadané specifické požadavky bude práce nabídnuta.

Uchazeči nemusí na dané pozice psát žádný motivační dopis ani nejsou podrobováni pokročilým metodám pro výběr zaměstnanců, jako jsou například assesment centra, pohovory v cizím jazyce a další. Takové metody pro výběr zaměstnanců jsou vhodné zejména pro obsazování vyšších manažerských pozic.

##### 4.4.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je uskutečněn se všemi uchazeči, kteří se přihlásí na danou pozici. V databázi *Teamio*, *prace.cz* nebo *jobs.cz* se vytvoří předběžný seznam uchazečů, obvykle jich může být kolem šesti, ovšem hodně záleží na poptávce o danou pozici. Uchazeči se výběrových pohovorů účastní jednotlivě. Většinou probíhají dvě až tři výběrová kola. Výběrového pohovoru se účastní personalista a vedoucí daného oddělení. Pokud se jedná o vyšší pozici, je přítomný i výkonný ředitel. V této firmě probíhá pouze osobní pohovor, který se snaží vést v přátelském duchu, tak aby se uchazeč cítil co nejvíce příjemně.

**Průběh pohovoru** Pohovor probíhá v prosvětlené zasedací místnosti s krásným výhledem. Výběrový pohovor se vede v přátelském duchu a klidné atmosféře. Celý pohovor trvá zhruba 20 minut.

Jak již bylo zmíněno výše, při výběrovém pohovoru jsou přítomni personalista, vedoucí daného oddělení a u vyšších pozic i výkonný ředitel. Otázky výběrového pohovoru jsou pro uchazeče předem připraveny. Další dotazy závisí na specifikách obsazovaného místa.

Na začátku personalista stručně představí firmu a vyzve uchazeče, aby se krátce představil. Poté jsou probrány nezbytné otázky, které jsou potřebné ke splnění daných kritérií na dané místo. Pokračuje se doplňujícími otázkami, povětšinou spontánně. Dále se přechází k pracovním zkušenostem uchazeče; jeho schopnostem, které může nabídnout; k jeho představě o pracovní době; dojíždění; firemním, ale i uchazečovým prioritám; k možnostem doby nástupu; k finančnímu ohodnocení, které není v inzerci uvedeno záměrně, protože je vždy předmětem osobního jednání; apod. Nakonec personalista vyzve uchazeče, zda nemá ještě nějaké otázky, které nebyly zodpovězeny. Na závěr uchazeči poděkují a po skončení všech výběrových pohovorů rozešlou e-mail, zda uchazeči uspěli nebo neuspěli. Pokud je po prvním kole vybráno více uchazečů, koná se ještě jedno kolo výběrových pohovorů.

### 4.5 Systém přijímání zaměstnanců

Pokud společnost Vymyslický – Výtahy spol. s.r.o. vybere vhodného uchazeče na danou pozici, a dojde-li i ke kladnému přijetí ze strany uchazeče, sepíše se pracovní smlouva. Zaměstnanec a zaměstnavatel podepíší dvě vyhotovení pracovní smlouvy, kdy jeden výtisk si ponechá zaměstnanec a druhou zaměstnavatel. Personální oddělení založí pracovní smlouvu do osobní evidenční složky zaměstnance.

#### 4.5.1 Potřebné dokumenty od zaměstnance

Při podpisu smlouvy a dalších potřebných dokumentů je nutno doložit bankovní spojení pro zasílání mzdy, doklad o vzdělání, osvědčení nebo certifikáty, pokud daný uchazeč nějaké vlastní a jsou spojené s výkonem práce, kterou bude vykonávat v této společnosti. Jen výjimečně je u obsazování vyšších pozic požadován výpis z rejstříku trestů. V případě, že uchazeč bude chtít uplatňovat slevy na daních, tak musí doložit patřičné dokumenty. Totéž platí, jedná-li se o uplatňování bonusů na děti, kde je potřebné doložit potvrzení o studiu dětí a kopie jejich rodných listů.

Po podpisu pracovní smlouvy a doložení předepsaných zákonných dokumentů následuje vyřízení dalších nástupních formalit. Před uzavřením pracovního poměru musí absolvovat každý nový zaměstnanec vstupní lékařskou prohlídku. V den nástupu nový zaměstnanec absolvuje proškolení BOZP a PO s kvalifikovaným personalistou, seznámení s pracovištěm a spolupracovníky, a v neposlední řadě zaučení specializovanou osobou na danou pozici.

### 4.6 Náklady spojené se získáním zaměstnanců

Náklady spojené se získáním nových zaměstnanců prostřednictvím inzerce na nástěnkách ve společnosti jsou nulové. Na dělnické pozice jsou přijímáni zaměstnanci hlavně z úřadu práce. Pokud mluvíme o nákladech spojených se získáním nových zaměstnanců, a to v případě, že daná společnost podává svou nabídku zaměstnání prostřednictvím zprostředkovatelských webů *prace.cz* nebo *jobs.cz*, cena se pohybuje od šesti do osmi tisíc korun za jeden zveřejněný inzerát. Cena se liší podle rozšíření funkcionality. Pokud společnost zvolí dražší variantu, budou jejich inzeráty aktualizovány každý týden, a tudíž se inzerát zobrazí vždy na předních místech. Levnější varianta je bez těchto doplňkových služeb, takže žádná další obnova inzerátu na webových stránkách nenastane. Internetové stránky nabízí i spoustu dalších výhod-

ných variant, kde je možno zakoupit balíčky inzerátů a ty během roku zveřejňovat a obnovovat každým týdnem.

#### 4.7 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci Vymyslický – Výtahy spol. s. r.o. bylo zjistit jejich názory na současný stav průběhu získávání a výběru zaměstnanců.

Dotazník obsahuje celkem 12 otázek, z toho jsou 2 otázky identifikační. Jde o otázky týkající se pohlaví zaměstnance a věku. Dotazník je zcela anonymní (viz příloha č. 3). Personální referentkou Výtahy – Vymyslický spol. s.r.o. byl písemně rozeslán mezi zaměstnance. Zaměstnanci společnosti bylo vyplněno všech sedmadvacet rozeslaných dotazníků.

K vyhodnocení dotazníku bylo využito programu Microsoft Office Excel, díky němuž byly odpovědi graficky vyjádřeny a následně slovně okomentovány.

Na jednotlivé otázky zaměstnanci odpovídali následovně:

##### 1. Jakého jste pohlaví?

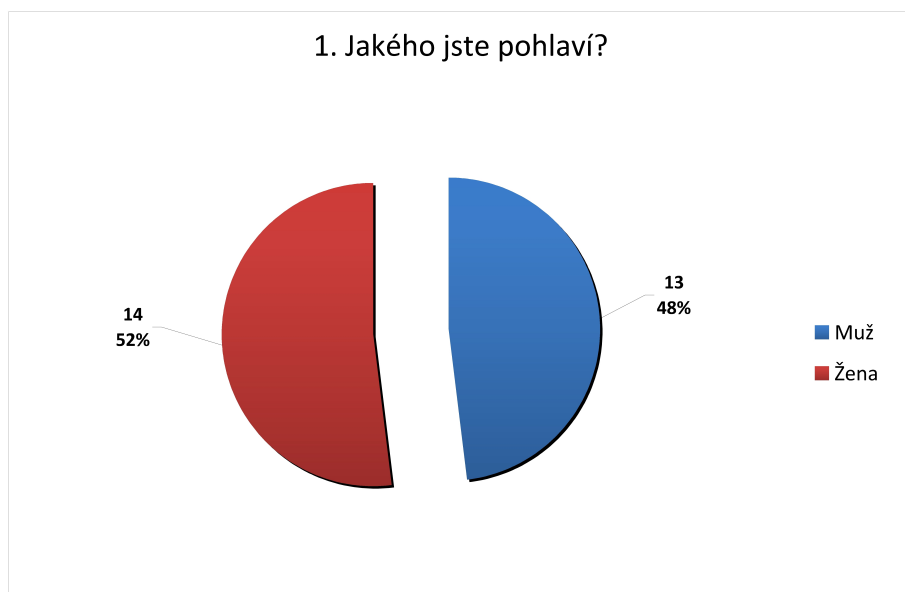
Na tuto otázku ohledně pohlaví odpovědělo 52 % žen (14) a 48 % mužů (13). Podrobnější informace můžeme vidět v grafu č. 4.1. Tento výsledek je neobvyklý z hlediska celkového rozložení mužů a žen v dané společnosti, kde převažují muži.

##### 2. Jaký je Váš věk?

Ve věkové struktuře dotazovaných odpovídalo nejvíce zaměstnanců ve věku 40 – 49 let 33 % (9), druhé největší zastoupení bylo v rozmezí 20 – 29 let 30 % (8), o něco méně měla kategorie 30 – 39 let, a to 22 % (6). Co se týče počtu odpovědí možnosti věku 50 – 59 let, zde byl zjištěn pokles na 15 % (4). U věkové skupiny do 19 let a skupiny od 60 a více let nebyla nezaznamenána žádná odpověď (viz graf č. 4.2).

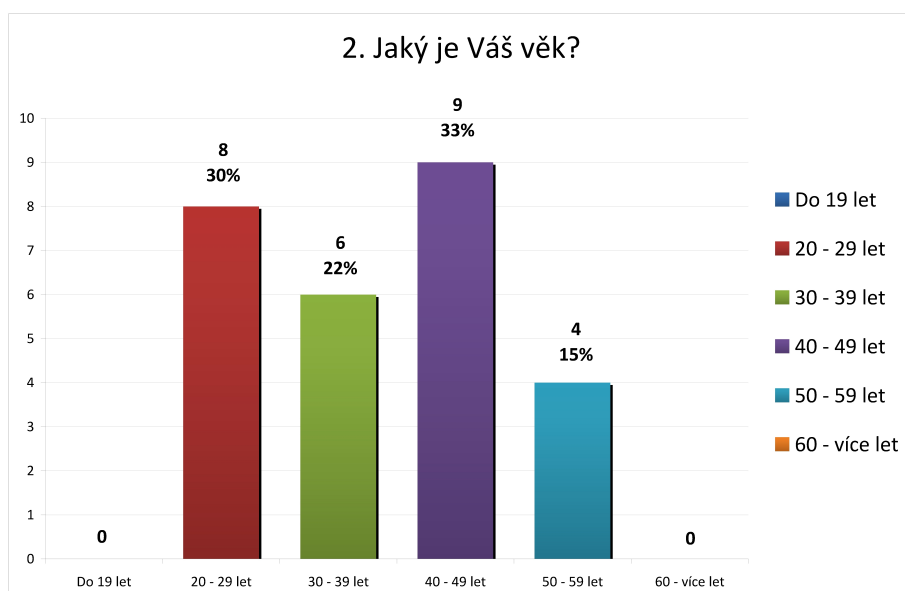
##### 3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku zaměstnání?

Když se zaměříme na důvod reakce k nabídce zaměstnání, nejčastější odpovědí byla stabilita zaměstnání, zde odpovědělo 44 % respondentů (18), 29 % respondentů (12) zaujala možnost rozvíjení se a 7 % dotazovaných (4) vybralo možnost pracovat pro významnou společnost. Dobré platové ohodnocení získalo pouze 20 % (odpovědělo 8 respondentů). Jiný důvod neuvedl žádný dotazovaný (viz graf č. 4.3). V této otázce mohli respondenti označit více odpovědí.



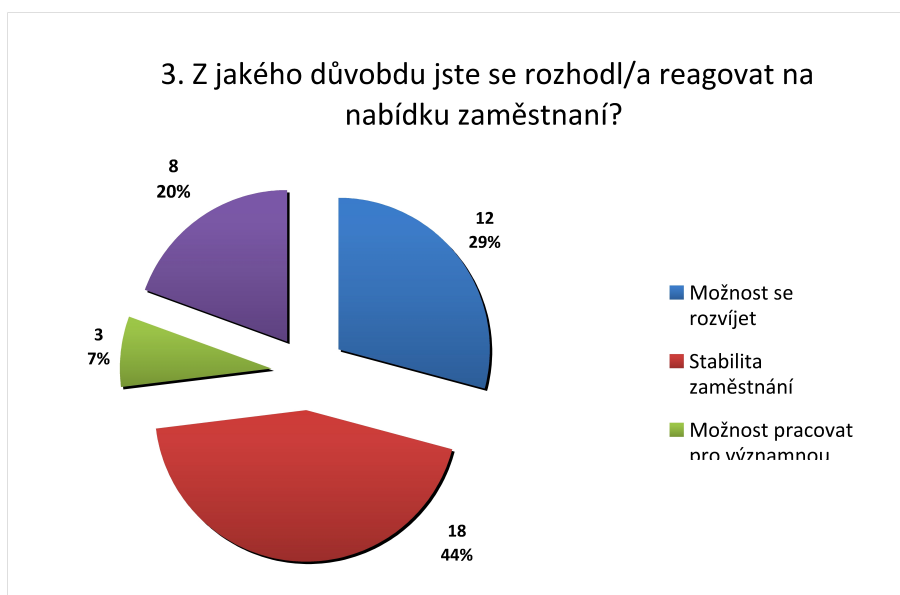
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.1: Pohlaví



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.2: Věková struktura



*Zdroj: Vlastní zpracování*

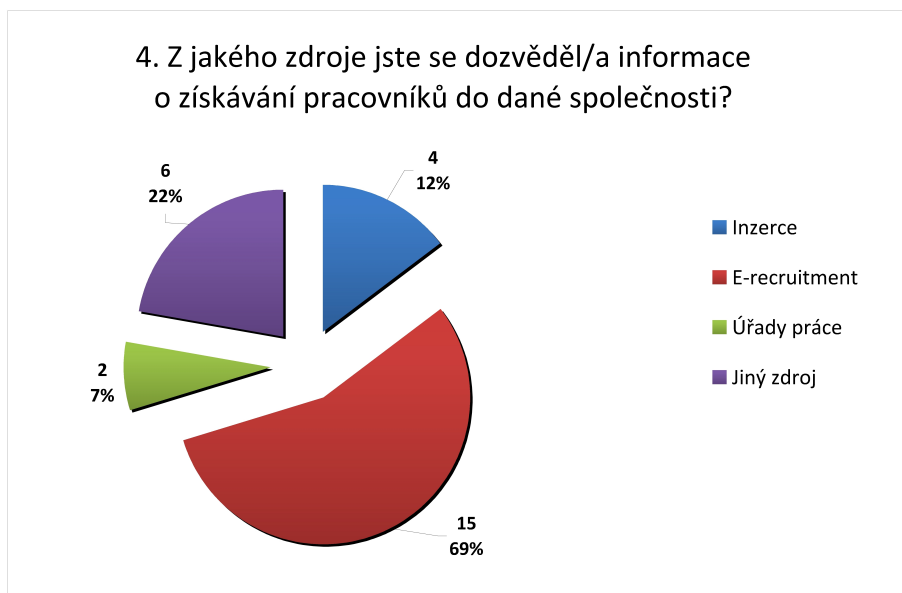
Obrázek 4.3: Důvod reakce na nabídku zaměstnání

#### 4. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a informace o získávání pracovníků do dané společnosti?

Co se týče zdrojů získávání zaměstnanců do dané firmy, zaměstnanci se informace dozvěděli nejčastěji přes E-recruitment, což bylo 69 % respondentů (15). Inzerce je na ústupu a firma od ní upouští, proto získala pouhých 12 % odpovědí (4), malé zastoupení měla i možnost úřadu práce, kterou vybralo 7 % respondentů (2). Firemní vývěsky na získávání zaměstnanců v této společnosti nejsou silnou stránkou, což se potvrdilo i u zodpovězeného dotazníku, kdy ani jeden respondent nevybral tuto možnost odpovědi (viz graf č. 4.4). Tři dotazoví odpověděli, že informaci získali z jiného zdroje 22 % (6). Informace o získávání zaměstnanců do dané firmy se pouze jeden dotazovaný dozvěděl od známých, ostatní respondenti zjistili informaci o nabídce od kamarádů.

#### 5. Jaké další způsoby uveřejnění nabídky práce by podle Vás měla tato společnost využívat?

Smyslem této otázky bylo zjistit, jaké jiné zdroje uveřejnění nabídky práce by uchazečům vyhovoval, který by uvítali a který jim chybí. V této otázce mohli respondenti označit více odpovědí. Mezi nejčastěji označenou odpověď patřila spolupráce se vzdělávacími institucemi, vybralo ji 41 % respondentů (14), dru-



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.4: Zdroj získávání pracovníků do dané společnosti

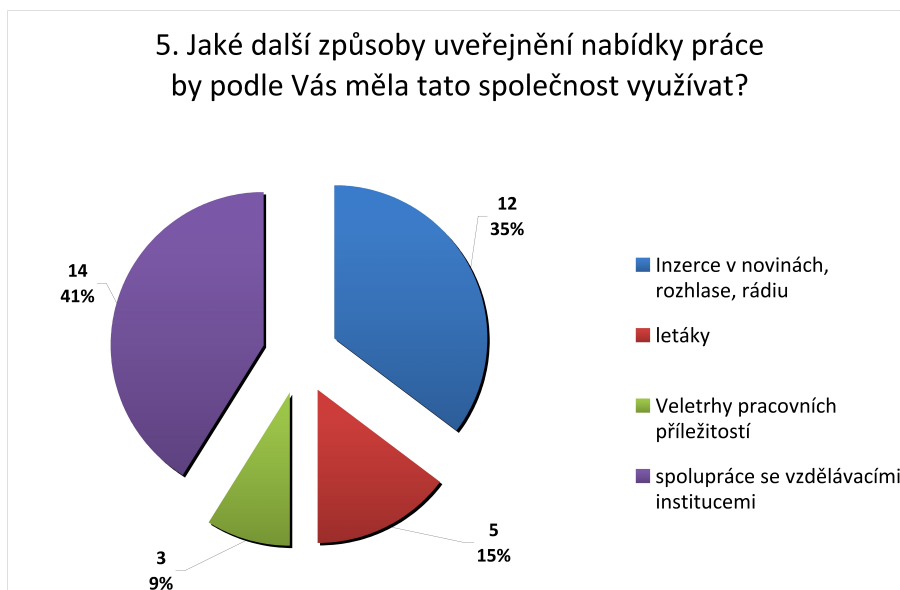
hou nejčastěji uváděnou odpovědí byla inzerce v novinách, rozhlase a rádiu – 35 % respondentů (12). Pět respondentů (15 %) označilo možnost veletrhy pracovních příležitostí a tři respondenti (9 %) zvolili možnost letáky (viz graf č. 4.5).

#### 6. Byly v nabídce zaměstnání obsaženy veškeré informace o daném pracovním místě, které jste očekával/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda byli zaměstnanci dostatečně informováni o pracovním místě. Respondenti měli možnost výběru jedné ze čtyř nabízených odpovědí. V případě, že některý z respondentů odpověděl ano, přešel dále až na otázku č. 8. Odpověď „ano“ vybralo 67 % respondentů (18), zbylých 33 % respondentů (9) odpovědělo, že informace nebyly dostatečné (viz graf č. 4.6). Tito respondenti dále pokračovali v otázce č. 7.

#### 7. Jaké informace Vám scházely?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří neměli dostatek informací o pracovním místě, jednalo se o 33 % respondentů (9). Tito respondenti měli vybrat pouze jednu odpověď ze tří možných. V poslední možnosti mohli uvést svou vlastní odpověď. Dotazovaným nejčastěji chyběly zaměstnanecké výhody.



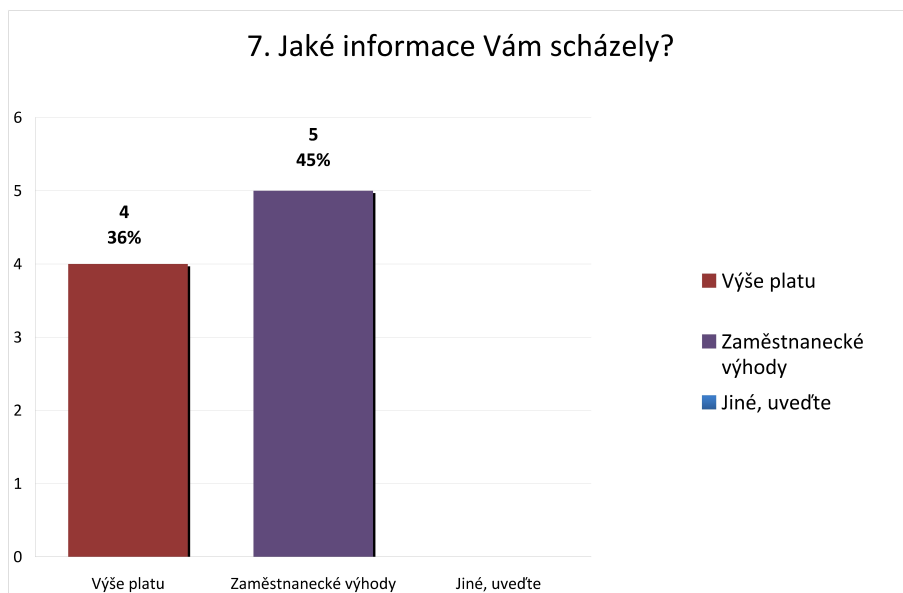
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.5: Jiné možné způsoby uveřejnění nabídky práce



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.6: Informace o daném pracovním místě



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.7: Atmosféra výběrového pohovoru

Celkem 45 % respondentů (5) označilo tuto možnost. Čtyřem respondentům (36 %) scházelo uvedení výše platu (viz graf č. 4.7).

**8. Vyhovovala Vám doba, za jakou zareagovala společnost pro pozvání k výběrovému pohovoru?**

Z dotazovaných respondentů na otázku reakce společnosti po zaslání životopisu 100 % (27) odpovědělo, že jim reakční doba firmy vyhovovala, nevyhovující dobu neuvedl žádný respondent (viz graf č. 4.8).

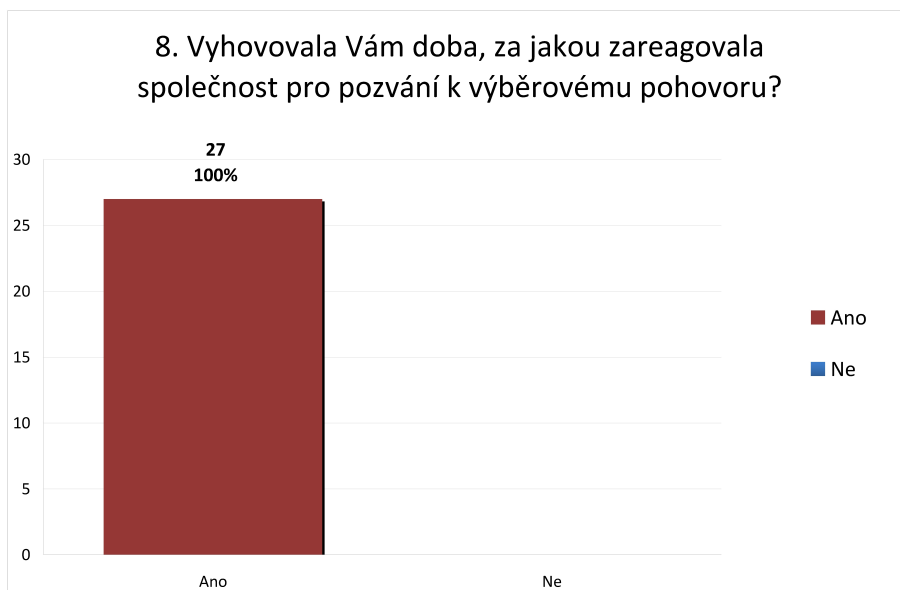
**9. V jaké atmosféře probíhal výběrový pohovor?**

Dalším zkoumaným aspektem byla atmosféra při výběrových pohovorech. Respondenti měli na výběr ze tří možných odpovědí a mohli zvolit pouze jednu odpověď. Všechny 100 % respondentů (27) odpovědělo, že výběrový pohovor probíhal v příjemné atmosféře. Žádný z respondentů neuvedl, že by pohovor probíhal v neutrální nebo nepříjemné atmosféře (viz graf č. 4.9).

**10. Měla jste možnost se na případné otázky zeptat v průběhu nebo na konci výběrového pohovoru?**

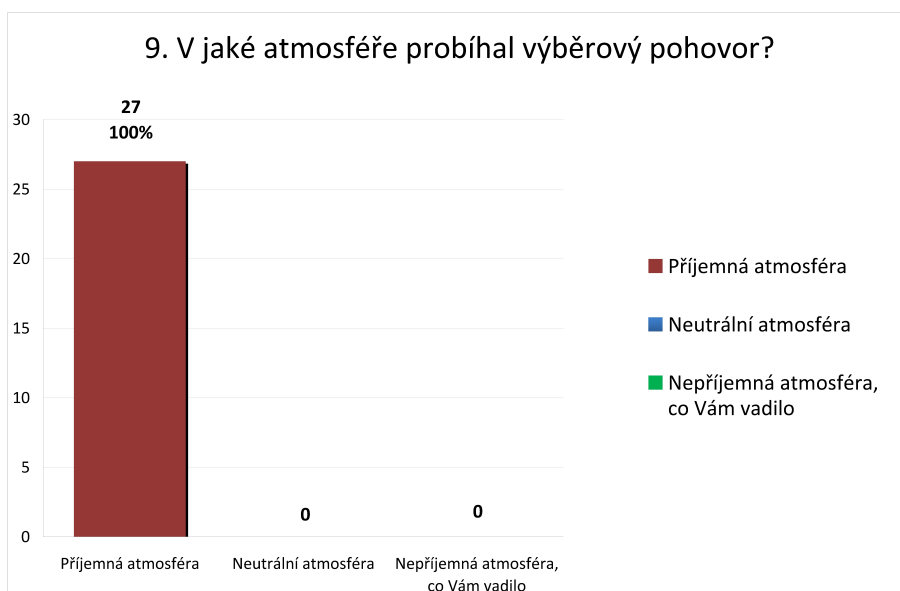
Prostřednictvím této otázky bylo zjištěno, zda měli zaměstnanci během výběrového pohovoru dostatek prostoru na případné dotazy. Respondenti vybírali





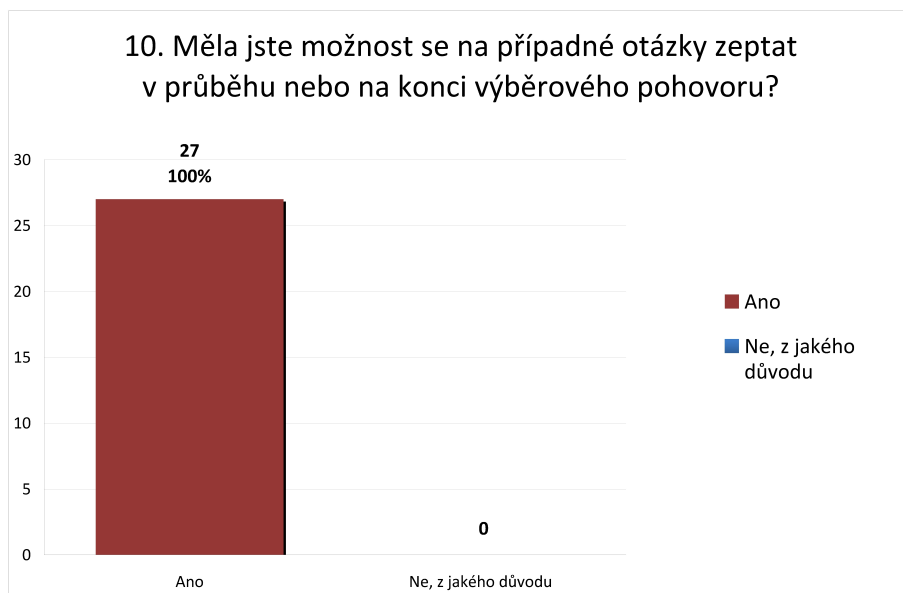
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.8: Doba reakce na zaslání životopisu



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.9: Atmosféra výběrového pohovoru



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.10: Prostor zaměstnanců pro případné otázky

ze dvou odpovědí „ano“ či „ne“. Dvacet sedm respondentů (100 %) uvedlo, že prostor pro své dotazy ohledně pracovního místa měli. Žádný respondent neoznačil možnost odpovědi ne, což vyplývá z grafu č. 4.10.

**11. Byla podle vás délka výběrového pohovoru v pořádku?**

Smyslem této otázky bylo zjistit, jestli respondentům vyhovuje délka výběrového pohovoru. Respondenti měli možnost vybrat jednu ze dvou možných odpovědí. Všechny 100 % respondentů (27) uvedlo, že jim délka výběrového pohovoru zcela vyhovovala (viz graf č. 4.11).

**12. Jakým celkovým dojmem na Vás působil proces získávání a výběru?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým byl celkový dojem procesu získávání a výběru zaměstnanců na zaměstnance. Respondenti mohli odpovědět pouze na jednu odpověď z možných čtyř odpovědí. Na otázku odpovědělo 40 % respondentů (11), že celkový dojem byl velmi dobrý. Větší polovina 60 % respondentů (16) odpověděla, že na ně proces působil dobře. Zbylé odpovědi zůstaly nevyužity (viz graf č. 4.12).

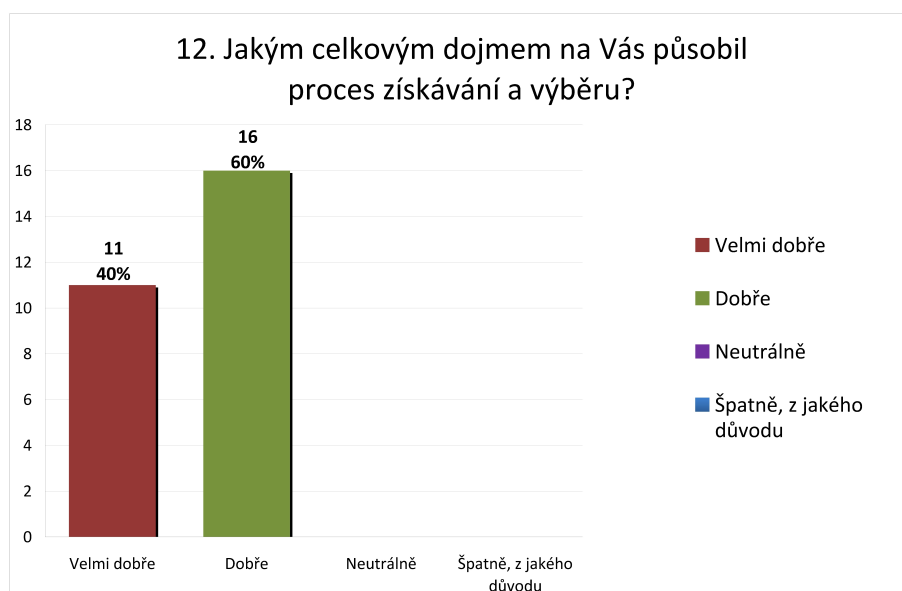
**13. Co byste zlepšil/a ohledně procesu získávání a výběru?**

Co se týče otázky na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců, 30 %



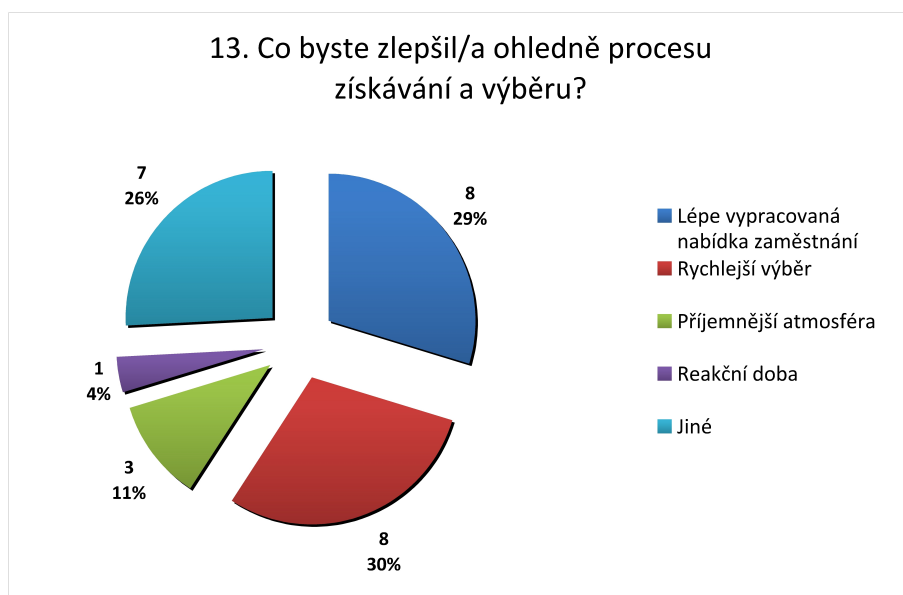
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.11: Délka výběrového pohovoru



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.12: Dojem z procesu získávání a výběru zaměstnanců



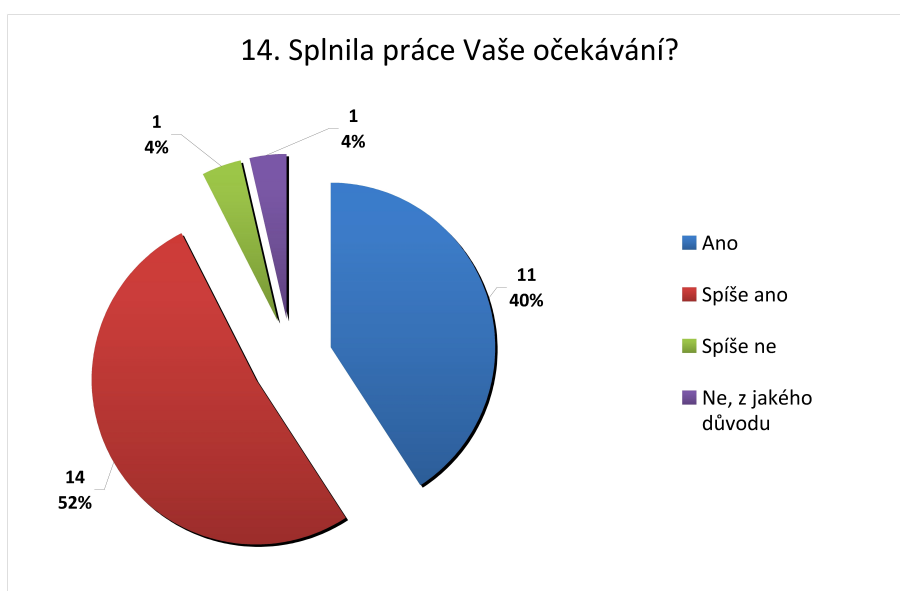
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.13: Možné varianty zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců

respondentů (8) odpovědělo, že by zrychlilo proces výběrových pohovorů, dále 29 % dotazovaných (8) by uvítalo získání relativnějších informací v nabídce zaměstnání, dále 26 % respondentů (7) uvedlo jiný důvod. Tři respondenti (11 %) by byli rádi za příjemnější atmosféru při výběrovém pohovoru a jeden respondent (4 %) by uvítal rychlejší reakční dobu firmy (viz graf č. 4.13). Sedm respondentů odpovědělo na jiný důvod, z toho 5 osob by bylo radši pro lepší hodnocení zaměstnanců a dva z nich by navýšili řádnou dovolenou na 25 dní.

#### 14. Splnila práce Vaše očekávání?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci této společnosti se svou prací spokojeni. Tato otázka obsahovala čtyři možné odpovědi, z nichž respondent mohl označit pouze jednu. Respondenti měli i možnost vyjádřit se, v čem jsou nespokojeni. Celkově 52 % respondentů (14) bylo relativně spokojeno. Maximálně spokojeno se svou prací bylo 40 % respondentů (11). Pouze jednomu respondentovi (4 %) nesplnilo pracovní místo jeho očekávání a jeden respondent (4 %) byl nespokojen s pracovním místem z důvodu častého zvedání těžkého břemene, s nízkou úrovní zvedacích a manipulačních zařízení a znečištěním vzduchu ve výrobní hale. Podrobnější informace (viz graf č. 4.14).



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek 4.14: Spokojenost s pracovním místem

##### **Shrnutí dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že Výtahy – Vymyslický spol. s r.o. si v problematice získávání a výběru zaměstnanců vede velmi dobře.

Nikdo z dotazovaných zaměstnanců neuvedl, že by neměl možnost zeptat se v průběhu výběrového pohovoru na případné další otázky. Na atmosféru si taktéž nikdo nestěžoval. Je tedy vhodné, aby společnost ve výběrovém pohovoru pokračovala i nadále.

Díky dobře propracovanému výběrovému pohovoru má tato společnost možnost osobně zaměstnance poznat. Není tedy důvod, aby zbytečně vynakládala další finanční prostředky na jinou metodu pro výběr nových zaměstnanců. To potvrzuje i výsledek dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci jsou s výběrovým pohovorem plně spokojeni.

Velmi prospěšné je i to, že členové komise pohovoru nepodceňují přípravu a řádně a svědomitě se na tento pohovor pokaždé připravují. Znamená to tedy z jejich strany, že chtějí vybrat opravdu kvalitního a schopného zaměstnance. Společnost si dělá také velmi dobré jméno tím, že informuje uchazeče o výsledcích výběrového pohovoru v krátkém časovém intervalu. Nepřijatý uchazeč má tedy možnost zajímat se velmi brzy o jinou práci či pozici.

Stupeň obtížnosti vstupních pohovorů není potřebné měnit, jelikož již při stávající obtížnosti je společnost schopna vybrat vhodného uchazeče na danou pozici. Zaměstnancům společnosti se výběrový pohovor jevil jako standardní. Nadále by bylo tedy vhodné pokračovat v jeho složení tak, jak je v současné době nastaven. Případné snížení stupně obtížnosti výběrových pohovorů by mohlo vést k přijetí méně kvalitního zaměstnance.

## 5 Návrhy a doporučení

Obsah této kapitoly je zaměřen na případné návrhy a doporučení, díky kterým společnost Výtahy – Vymyslický spol. s.r.o. může ušetřit finance, čas nebo zefektivnit svůj proces spojený se získáním a výběrem zaměstnanců. Návrhy a doporučení vyplývají z analýzy poskytnutých materiálů, z dotazníkového šetření, které je uvedeno v předcházející kapitole, a z rozhovoru s personální referentkou. V závěru kapitoly je uvedeno srovnání dotazníkového šetření s teoretickými modely.

Problémy týkající se získávání a výběru zaměstnanců jsou rozděleny do jednotlivých oblastí a shrnuty vždy v posledním odstavci jednotlivé oblasti jako návrh a doporučení:

1. Většina zaměstnanců společnosti Vymyslický – Výtahy spol. s.r.o. se rozhodla reagovat na nabídku zaměstnání z důvodu nabídky stabilního zaměstnání a profesního rozvoje. Někteří zaměstnanci se rozhodli reagovat na nabídku z důvodu dobrého mzdového ohodnocení a možnosti pracovat pro úspěšnou společnost zaměřenou i na zahraniční export. Jako nápravné opatření by se mohlo jevit přezkoumání systému odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích a prošetření, zda jsou za své výkony tito zaměstnanci dostatečně odměňováni, a zda by nebylo vhodné současný stav odměňování změnit.
2. Další oblastí, ve které by společnost mohla posílit, je oblast vzdělávání a rekvalifikace, díky které by mohla zaujmout více uchazečů a posléze možných zaměstnanců. Respondenti totiž vyžadují možnost rozvíjení se. Otázkou však zůstává, do jaké míry by tuto možnost skutečně využili.
3. Zdroje pro získávání zaměstnanců jsou dostačující. Vzrůstajícím trendem je nabídka zaměstnání na internetových stránkách, a to zejména díky narůstajícímu využívání internetu. Dalším možným doporučením tedy může být poskytování více nabídek pomocí sociálních sítí (e-recruitment). Dále by se společnost mohla zaměřit na spolupráci se vzdělávacími institucemi a více upustit od inzerce prostřednictvím tisku. Od této metody se v poslední době upouští pro její nižší efektivnost a finanční náročnost.
4. Co se týká informací obsažených v nabídce zaměstnání, většině zaměstnanců se tyto informace jevily jako dostačující. Objevil se však i okruh nespokojených uchazečů, jimž chyběly informace o výši mzdy nebo zaměstnaneckých výhodách. Jako návrh doporučení by bylo vhodné zamyslet se nad tím, zda tyto

skutečnosti v inzercích uvádět. Otázkou však zůstává, do jaké míry by to pro firmu bylo výhodné a zda by to naopak zájem o danou nabídku nesnížilo.

5. Doba reakce vybrané společnosti na zasláný životopis zájemce a další kontaktování uchazeče je optimální. Vychází to z dotazníkového šetření, kde respondenti uvedli, že doba, za kterou jim společnost odpovídá, jim zcela vyhovuje. Společnost kontaktuje v doporučené době pěti pracovních dnů uchazeče, kteří se jevíli jako zcela dostačující.
6. Příjemná atmosféra při výběrovém pohovoru je nesmírně důležitá, díky ní je uchazeč například upřímnější a je možné lépe zhodnotit jeho vhodnost pro danou pozici. Personální úsek je v tomto směru velice dobře proškolený a díky tomu má tato společnost v regionu dobré jméno. Lze to vidět i na analýze dotazníkového šetření, ve kterém všichni respondenti odpověděli, že u výběrového pohovoru byla atmosféra velmi příjemná.
7. Pomalý výběr zaměstnanců na dělnické pozice je dalším problémem, který by měl být řešen. Tento výběr je důležitý nejen pro samotné zaměstnance, ale i pro kteroukoliv společnost, která díky rychlejšímu procesu výběru, mobilizuje dané lidské zdroje a získá svým způsobem konkurenční výhodu. Doporučením by tedy mohlo být, nečekat na určitý počet reakcí, ale provést výběrový pohovor již při nižším počtu uchazečů. A v případě potřeby dalších lidských zdrojů a zájmu nových uchazečů, provést další dodatečné výběrové pohovory. Vybraná společnost tak může najít vhodného uchazeče již při menším počtu uchazečů a poměrně rychle, i když někdy tomu tak být nemusí.

**Shrnutí návrhů a doporučení** Srovnáme-li teoretická východiska a informace získané z analytické části a dotazníkového šetření, společnost Výtahy – Vymyslický spol. s r.o. je na tom, co se týká získávání a výběru zaměstnanců, velice dobře. Existují samozřejmě určité oblasti, ve kterých by se tato společnost mohla zlepšit, např. systém odměňování na nižších pozicích, získávání zpětné vazby od svých zaměstnanců. Dalším způsobem pro motivaci a spokojenost zaměstnanců je systém cafeteria, ve kterém si každý zaměstnanec může zvolit své vybrané z okruhu daných benefitů. Průzkumy obecně ukazují, že spokojenost zaměstnanců ve vybraných společnostech s tímto systémem je vyšší. Další oblastí je vzdělávání zaměstnanců a možnost dalšího rozvoje, rozšíření nabídek práce ve spolupráci se vzdělávacími institucemi, zakomponování zaměstnaneckých výhod do nabídky práce a rychlejší výběr zaměstnanců, zejména na dělnické pozice.



## 6 Závěr

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi základní a klíčovou oblast personálních činností, jelikož zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem jakékoliv společnosti či organizace. Prostřednictvím stávajících kvalifikovaných zaměstnanců, které má daná společnost k dispozici, dochází k efektivním a hodnotovým procesům ve společnosti. Naopak přijetí nevhodných zaměstnanců znamená pro společnost potíže a téměř vždy i finanční ztráty. Pro větší společnosti nemá přijetí nevhodného zaměstnance tak dalekosáhlé důsledky, jako pro menší společnosti, kde to může představovat velký problém. Proto je v každé společnosti nutné mít kvalitní zaměstnance, kteří se pro danou pozici hodí nejvíce a vykonávají zadané úkoly svědomitě, v daném termínu a v požadované kvalitě.

Bakalářská práce je rozdělena do několika kapitol. První kapitolou je *úvod*, další kapitola se zabývá teoretickými východisky získávání a výběru zaměstnanců. Daná kapitola je vypracována pomocí odborné literatury a je rozdělena na další podkapitoly. V návaznosti následuje kapitola, která charakterizuje společnost Vymyslický – Výtahy spol. s r.o. a zabývá se základními informacemi o této společnosti. Další kapitola, nazvaná *analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců*, pojednává o stávajících procesech vybrané společnosti při získávání zaměstnanců. Nejdůležitější kapitolou jsou však *návrhy a doporučení*, které mohou pomoci zkvalitnit proces získávání a výběru zaměstnanců v uvedené společnosti.

V bakalářské práci je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Vymyslický – Výtahy spol. s r.o. a je srovnáván s doporučenými postupy v odborné literatuře, kde je základem pro analýzu procesů dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je poté použito pro rozbor zjištěných nedostatků a pro vypracování nápravných opatření a doporučení.

Je nutné dodat, že jednotlivé oblasti pro zlepšení jsou doporučením pro vybranou společnost a je pouze na jejím zvážení a rozhodnutí, zda tato doporučená opatření zrealizuje. Samozřejmostí je, že pro úplné zlepšení procesů získávání a výběrů zaměstnanců by bylo třeba důkladnějších analýz, popřípadě pozorování a zhodnocení výběrových pohovorů a dalších procesů. Na druhou stranu je však třeba zdůraznit, že dané informace získané prostřednictvím dotazníkových šetření mají vypovídající hodnotu, a proto mohou být návrhy a doporučení považovány za důležité a v praxi použitelné. Uvedené společnosti mohou pomoci vylepšit a zoptimalizovat proces získávání a výběru zaměstnanců.



## Bibliografie

- ARMSTRONG, Michael, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB–TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2014. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB–TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3554-9.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1168-3.
- Společnost VYMYSLICKÝ - VÝTAHY spol. s r.o. 2018 [online]. Uherské Hradiště: Vymyslický - výtahy spol. s r.o. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://www.vymyslicky.cz/>.
- SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-740-0274-8.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-735-7925-8.



## **Seznam zkratek**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EMS – Environmentální manažerské systémy

PO – Požární ochrana

PV – Plánovač výroby

SMJ – Systém managementu kvality

TPV – Technická příprava výroby



## Seznam obrázků

2.1	Přehled personálních činností	12
3.1	Věková struktura zaměstnanců	33
3.2	Zastoupení mužů a žen	34
4.1	Pohlaví	40
4.2	Věková struktura	40
4.3	Důvod reakce na nabídku zaměstnání	41
4.4	Zdroj získávání pracovníků do dané společnosti	42
4.5	Jiné možné způsoby uveřejnění nabídky práce	43
4.6	Informace o daném pracovním místě	43
4.7	Atmosféra výběrového pohovoru	44
4.8	Doba reakce na zaslání životopisu	45
4.9	Atmosféra výběrového pohovoru	45
4.10	Prostor zaměstnanců pro případné otázky	46
4.11	Délka výběrového pohovoru	47
4.12	Dojem z procesu získávání a výběru zaměstnanců	47
4.13	Možné varianty zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců	48
4.14	Spokojenost s pracovním místem	49





# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

Barbora Travencová



## **Seznam příloh**

A – Specifikace požadavků na pracovníka pro roli personalisty

B – Organizační struktura společnosti

C – Dotazník